

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EVALUACIÓN**  
**BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE EN LA EMPRESA**  
**TECNILLANTA S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**XAVIER EDUARDO RICCI VERGARA**

**DIRECTOR: ING. FREDDY ARÉVALO, MBA**

**QUITO, NOVIEMBRE 2014**



**Director de Disertación de Grado:**

Ing. Freddy Arévalo, MBA

**Informantes:**

Ing. Irina Verkovitch, MSc

Ing. Juan Carlos Piñuela, MBA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por darme todo en la vida, en especial por esos seres queridos que me brindan su apoyo siempre.

Gracias a la Pontificia Universidad Católica y a los maestros que desinteresadamente brindan todo sus conocimientos y experiencias a todos sus nosotros, en especial agradezco a aquellos maestros que te enseñan algo más que una cátedra, sino te dan una lección de vida.

Agradezco a Freddy Arévalo mi director de tesis, por su gran paciencia y por dedicar su valioso tiempo para guiar este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a Dios el mentor de mi vida, por dejarme culminar con éxito mi formación profesional.

A mi madre Meches por todo su apoyo incondicional, por sus horas de desvelo, por sus consejos y por ser el ejemplo más grande de amor y dedicación en mi vida.

A mis hermanos Paola, Damián y Andrea por su infinito amor fraternal

Porque sin ustedes no sería quién soy ahora.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN, 1

## 1. ANÁLISIS EXTERNO, 2

- 1.1. ANTECEDENTES, 2
- 1.2. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR COMO ENTE INFLUYENTE DE LA INDUSTRIA DE PARTES Y PIEZAS DE RECAMBIO, 3
  - 1.2.1. Parque Automotor Ecuatoriano, 3
    - 1.2.1.1. Parque Automotor de Ensamble Local, 12
    - 1.2.1.2. Parque Automotor de Vehículos Importados, 18
  - 1.2.2. Sector de Autopartes y Repuestos en el Ecuador 20
- 1.3. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE NEUMÁTICOS, 22
  - 1.3.1. Componentes de un Neumático. 23
  - 1.3.2. Tipos de Neumáticos, 29
- 1.4. SITUACIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA DE NEUMÁTICOS EN EL ECUADOR, 30
- 1.5. LA CALIDAD EN EL GREMIO DE COMERCIALIZADORES DE NEUMÁTICOS EN EL ECUADOR, 34
  - 1.5.1. Análisis FODA del Gremio de comercializadores de neumáticos en el Ecuador, 35

## 2. ANÁLISIS INTERNO, 38

- 2.1. INFORMACIÓN TECNILLANTA S.A, 38
  - 2.1.1. Historia, 38
  - 2.1.2. Misión, 40
  - 2.1.3. Visión, 41
  - 2.1.4. Valores Organizacionales, 41
  - 2.1.5. Estructura Organizacional, 42
  - 2.1.6. Procesos, 52
    - 2.1.6.1. Mapa de Procesos, 52
    - 2.1.6.2. Direccionamiento Estratégico, 54
    - 2.1.6.3. Mejoramiento Continuo y Auditoria, 54
    - 2.1.6.4. Compras, 55
    - 2.1.6.5. Logística, 55
    - 2.1.6.6. Ventas, 55
    - 2.1.6.7. Post Venta, 56
    - 2.1.6.8. Sistemas, 56

- 2.1.6.9. Talento Humano, 57
- 2.1.6.10. Finanzas, 57
- 2.1.7. Infraestructura, 57
- 2.1.8. Cultura Organizacional, 59

### **3. CALIDAD, 61**

- 3.1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD, 61
- 3.2. DEFINICIONES DE CALIDAD, 63
- 3.3. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD, 65
  - 3.3.1. Modelo Malcom Baldrige, 65
    - 3.3.1.1. Criterios de Evaluación del Modelo Malcom Baldrige, 67
    - 3.3.1.2. Sistemas de Calificación y Puntuación bajo El Modelo Malcom Baldrige, 103
  - 3.3.2. Normas ISO, 112
    - 3.3.2.1. Historia, 112
    - 3.3.2.2. ISO 9000- Administración de la Calidad, 113
    - 3.3.2.3. Principios de la Norma ISO 9000, 114
  - 3.3.3. El Modelo EFQM, 116
  - 3.3.4. Análisis Comparativo, 118

### **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO MALCOM BALDRIGE, 123**

- 4.1. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO MALCOM BALDRIGE FRENTE A LA SITUACIÓN ACTUAL DE TECNILLANTA S.A. 123
  - 4.1.1. Perfil, 123
    - 4.1.1.1. Descripción Organizacional, 123
    - 4.1.1.2. Desafíos Organizacionales, 125
  - 4.1.2. Liderazgo, 127
    - 4.1.2.1. Evaluación de Liderazgo Principal, 127
    - 4.1.2.2. Evaluación de Dirección y Responsabilidades Sociales, 128
  - 4.1.3. Planeación Estratégica, 129
    - 4.1.3.1. Evaluación del Despliegue de la Estrategia, 129
    - 4.1.3.2. Evaluación de Desarrollo de la Estrategia, 130
  - 4.1.4. Enfoque en el Cliente, 131
    - 4.1.4.1. Evaluación de Conocimiento sobre los Clientes y los Mercados, 131
    - 4.1.4.2. Evaluación de Relaciones y Satisfacción con el Cliente, 132
  - 4.1.5. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento Organizacional, 133
    - 4.1.5.1. Medición, Análisis y Perfeccionamiento del Desempeño Organizacional, 133

- 4.1.5.2. Gestión de la Información, Tecnología de la Información y Conocimientos, 134
- 4.1.6. Enfoque en la Medición De Fuerzas De Trabajo, 135
  - 4.1.6.1. Compromiso de la Fuerza Laboral, 135
  - 4.1.6.2. Ambiente de la Fuerza Laboral, 136
- 4.1.7. Enfoque en la Gestión por Procesos, 137
  - 4.1.7.1. Diseño de los Sistemas de Trabajo, 137
  - 4.1.7.2. Gestión y Mejoramiento del Proceso de Trabajo, 138
- 4.1.8. Resultados, 139
  - 4.1.8.1. Evaluación en Resultados de Productos o Servicios, 139
  - 4.1.8.2. Evaluación en Resultados Enfocados en los Clientes, 140
  - 4.1.8.3. Evaluación de Resultados Financieros y de Mercado, 141
  - 4.1.8.4. Evaluación de Resultados enfocados en el Personal, 142
  - 4.1.8.5. Evaluación de Resultados de Eficiencia del Proceso, 143
  - 4.1.8.6. Evaluación de Resultados en Liderazgo, 144
  - 4.1.8.7. Resumen Global de Calificación obtenida por Tecnillanta S.A., 145
- 4.2. DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE BASADO EN LOS REQUERIMIENTOS DE TECNILLANTA S.A., 147
  - 4.2.1. Requerimientos de Mejora, 147
  - 4.2.2. Plan Operativo de Mejoras para Implementación de Sistema, 150
    - 4.2.2.1. Plan Operativo para el Grupo de Estrategias, 150
    - 4.2.2.2. Plan Operativo para el grupo de Procesos, 151
    - 4.2.2.3. Plan Operativo para el grupo de Recursos Humanos, 152
    - 4.2.2.4. Plan Operativo para el grupo de Infraestructura y Sistemas, 153
    - 4.2.2.5. Plan Operativo para el grupo de Cultura Organizacional, 154

## **5. ANÁLISIS RELACIÓN COSTO BENEFICIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A., 158**

- 5.1. DETERMINACIÓN DE COSTOS, 158
- 5.2. DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR INVERSIÓN REALIZADA, 160
- 5.3. BALANCE ENTRE COSTOS Y BENEFICIOS, 163

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 164**

- 6.1. CONCLUSIONES, 164
- 6.2. RECOMENDACIONES, 166

## **BIBLIOGRAFIA, 169**

## **ANEXOS, 171**



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 1. SERIE HISTÓRICA DE NÚMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR USO (1997-2012), 5
Tabla 1. 2. VENTAS DE VEHÍCULOS LIVIANOS EN EL ECUADOR 2002-2013,6
Tabla 1. 3. VENTAS DE VEHÍCULOS PESADOS EN EL ECUADOR 2002-2013,7
Tabla 1. 4 KILOMETRÁGE DE DURACIÓN APROXIMADO EN NEUMÁTICOS MICHELIN., 9
Tabla 1. 5 VENTA DE VEHÍCULOS POR PROVINCIA Y PARTICIPACIÓN 2006-2013 .10
Tabla 1. 6. PRODUCCIÓN ANUAL POR ENSAMBLADORAS EN EL ECUADOR, 2003-2013, 17
Tabla 1. 7 COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR, 18
Tabla 1. 8 COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO, 24
Tabla 1. 9. IMPORTACIONES DE NEUMÁTICOS EN EL ECUADOR 2010-2013, 33
Tabla 1. 10. ANÁLISIS F.O.D.A. DEL GREMIO DE COMERCIALIZADORES DE PARTES Y PIEZAS DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR., 36
Tabla 2. 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TECNILLANTA 2014, 43
Tabla 2. 2. DIFERENCIACIÓN DE PROCESOS, 53
Tabla 3. 1. ESQUEMA PARA DETERMINAR LA DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL 69
Tabla 3. 2. ESQUEMA PARA DETERMINAR LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES 71
Tabla 3. 3. CATEGORIAS DE EVALUACIÓN EN EL MODELO MALCOM BALDRIGE, 72
Tabla 3. 4. CATEGORIAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL MODELO MALCOM BALDRIGE, 74
Tabla 3. 5. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LIDERAZGO PRINCIPAL O DE ALTA GERENCIA, 76
Tabla 3. 6. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDADES SOCIALES, 77
Tabla 3. 7. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA, 80
Tabla 3. 8. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA, 81
Tabla 3. 9. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS, 83
Tabla 3. 10. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, 84
Tabla 3. 11. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA MEDICIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, 87
Tabla 3. 12. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS, 88

Tabla 3. 13. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DE LA FUERZA LABORAL, 91
Tabla 3. 14. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE LA FUERZA LABORAL, 92
Tabla 3. 15. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO, 94
Tabla 3. 16. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE TRABAJO, 95
Tabla 3. 17. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN PRODUCTOS O SERVICIOS, 99
Tabla 3. 18. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS ENFOCADOS EN CLIENTES, 100
Tabla 3. 19. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO, 100
Tabla 3. 20. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS ENFOCADOS AL PERSONAL, 101
Tabla 3. 21. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE EFICIENCIA DEL PROCESO, 101
Tabla 3. 22. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN CUANTO A LIDERAZGO, 102
Tabla 3. 23. DETERMINACIÓN DE FACTORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA DIMENSIÓN PROCESOS, 104
Tabla 3. 24. GUIA PARA LA CALIFICACIÓN DE CRITERIOS 1-6 DEL MODELO MALCOM BALDRIGE, 108
Tabla 3. 25. GUIA PARA LA CALIFICACIÓN DE CRITERIOS 1-6 DEL MODELO MALCOM BALDRIGE, 110
Tabla 3. 26. RESUMEN DE FAMILIA DE NORMAS ISO 9000, 114
Tabla 3. 27. PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9000, 115
Tabla 3. 28. COMPARACIÓN DE CRITERIOS MODELO MALCOM BALDRIGE FRENTE A PRINCIPIOS DE NORMAS ISO, 120
Tabla 3. 29. COMPARACIÓN DE PRICIPIOS PARA SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, 122
Tabla 4. 1. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE LIDERAZGO PRINCIPAL EN TECNILLANTA S.A., 127
Tabla 4. 2. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE EVALUACIÓN DE DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDADES SOCIALES EN TECNILLANTA S.A., 128
Tabla 4. 3. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EN TECNILLANTA S.A., 130
Tabla 4. 4. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS SOBRE CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS EN TECNILLANTA S.A., 131
Tabla 4. 5. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RELACIONES Y SATISFACCIÓN CON EL CLIENTE EN TECNILLANTA S.A., 132
Tabla 4. 6. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE LA MEDICIÓN, ANÁLISIS Y PERFECCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN TECNILLANTA S.A., 133

Tabla 4. 7. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS EN TECNILLANTA S.A.,	134
Tabla 4. 8 EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE COMPROMISO DE LA FUERZA LABORAL,	135
Tabla 4. 9 EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DEL AMBIENTE DE LA FUERZA LABORAL,	136
Tabla 4. 10. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS EN PRODUCTOS O SERVICIOS EN TECNILLANTA S.A.,	139
Tabla 4. 11. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS ENFOCADOS EN CLIENTES EN TECNILLANTA S.A.,	140
Tabla 4. 12. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO EN TECNILLANTA S.A.,	141
Tabla 4. 13. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS ENFOCADOS EN EL PERSONAL,	142
Tabla 4. 14. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS DE EFICIENCIA DEL PROCESO EN TECNILLANTA S.A.,	143
Tabla 4. 15. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS EN RESULTADOS DE LIDERAZGO EN TECNILLANTA S.A.,	144
Tabla 4. 16. RESUMEN GLOBAL DE CALIFICACIÓN OBTENIDA POR TECNILLANTA S.A.,	145
Tabla 4. 17. OPORTUNIDADES DE MEJORA DETERMINADAS PARA TECNILLANTA S.A.,	148
Tabla 4. 18. REQUERIMIENTOS DE MEJORA PARA LA EVALUACIÓN DE TECNILLANTA S.A. BAJO EL MODELO DE MALCOM BALDRIGE,	149
Tabla 4. 19. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO DE ESTRATEGIAS,	151
Tabla 4. 20. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO DE PROCESOS,	152
Tabla 4. 21. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO DE RECURSOS HUMANOS,	153
Tabla 4. 22. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO INFRAESTRUCTURA Y SISTEMAS,	154
Tabla 4. 23. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO CULTURA ORGANIZACIONAL,	155
Tabla 4. 24. PLAN OPERATIVO EN TOTALES POR GRUPO INFLUYENTE EN LA EMPRESA,	155
Tabla 4. 25. PLAN OPERATIVO DE MEJORAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.,	157
Tabla 5.1 ESTIMADO DE COSTO DE ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO,	159
Tabla 5.2 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR INCREMENTO EN VENTAS DEL 1ER TRIMESTRE DE IMPLEMENTACIÓN,	161
Tabla 5.3 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR DISMINUCIÓN EN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN,	162

Tabla 5.4 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR DISMINUCIÓN EN GASTOS DE VENTAS, 162

Tabla 5.5 DETERMINACIÓN COSTOS FRENTE A BENEFICIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A., 163

## **LISTA DE GRÁFICOS**

- Gráfico 1. 1. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR 2002-2013, 7
- Gráfico 1. 2. VENTA DE VEHÍCULOS POR PROVINCIA 2006-2013, 10
- Gráfico 1. 3. PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR, 2005-2012., 16
- Gráfico 1. 4. IMPORTACIONES DE VEHÍCULOS AL ECUADOR, 19
- Gráfico 1. 5. DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS AL COMERCIO DE PARTES Y PIEZAS EN EL ECUADOR, 22
- Gráfico 1. 6. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: LINER, 24
- Gráfico 1. 7. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: NUCLEO DE PESTAÑA, 25
- Gráfico 1. 8. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: RELLENO DE PESTAÑA, 25
- Gráfico 1. 9. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: CARCASA, 26
- Gráfico 1. 10. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: ANTIFRICCIÓN, 26
- Gráfico 1. 11. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: LATERAL, 27
- Gráfico 1. 12. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: CINTURONES DE ACERO, 27
- Gráfico 1. 13. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: CAP PLY, 28
- Gráfico 1. 14. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: BANDA DE RODAMIENTO, 28
- Gráfico 1. 15. TIPOS DE NEUMÁTICOS POR CONSTRUCCIÓN, 30
- Gráfico 2.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA GERENCIA GENERAL DE TECNILLANTA S.A., 44
- Gráfico 2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TECNILLANTA S.A., 45
- Gráfico 2.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE TECNILLANTA S.A., 46
- Gráfico 2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE TECNILLANTA S.A., 47
- Gráfico 2.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MERCADO DE TECNILLANTA S.A., 48
- Gráfico 2.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CONTROL DE MERCADO-VENTAS PLT, 50
- Gráfico 2.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CONTROL DE MERCADO- VENTAS CVT TECNILLANTA S.A., 51
- Gráfico 2.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE TECNILLANTA EN LA CIUDAD DE QUITO, 59
- Gráfico 3. 1. EL MODELO MALCOM BALDRIGE, 73
- Gráfico 3. 2 ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, 117

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objetivo principal, el diseño y documentación principal de un sistema de gestión de calidad para la empresa Tecnillanta S.A. Aplicando para ello el modelo del Premio a la Calidad Malcom Baldrige, con la finalidad de que Tecnillanta S.A. pueda desarrollar una cultura organizacional enfocada en la calidad, y sepa encontrar así el mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos.

Mediante los siete puntos guías que plantea el Modelo Malcom Baldrige (liderazgo, planificación estratégica, enfoque en el cliente, medición y análisis de conocimientos, concentración en las fuerzas de trabajo, administración de procesos, enfoque en los resultados) se determina en primera instancia la situación actual y calificación obtenida por Tecnillanta S.A. A su vez se establecen las principales oportunidades de mejora que cada punto del modelo puede ofrecer.

Estas oportunidades de mejora son conjugadas, de tal manera que se conglomeren las ideas para influencia de uno o más puntos trascendentales del modelo.

Finalmente, se plantea la propuesta de implementación para mejorar aquellos aspectos débiles de la compañía frente al modelo, incluyendo para ello una relación entre la inversión de la implementación frente a los posibles beneficios que esta pueda generar para la institución.

## **INTRODUCCIÓN**

La movilidad es una necesidad inherente de los seres humanos. A lo largo de la historia, diversos han sido los esfuerzos para la satisfacción de esta necesidad.

Con el nacimiento de la industria automotriz, dentro de los medios de transporte terrestre, ha nacido también la industria de partes de recambio, entre ellas la industria de neumáticos.

El Ecuador no es ajeno a estas necesidades, es evidente el avanzado crecimiento del parque automotor en los últimos años, especialmente en las grandes ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca. Toda esta inyección de automotores dentro del mercado ecuatoriano, ha generado un considerable incremento de demanda de artículos relacionados a los vehículos.

Uno de los accesorios que requiere constantemente todo este parque automotor, son los neumáticos, los cuales son los medios para facilitar la movilidad en si con la vía.

La industria de neumáticos en el Ecuador, ha enfrentado diversas facetas a lo largo de la historia, mismas que han sido marcadas por la única manufacturera situada en la ciudad de Cuenca, sin embargo el componente importado de neumáticos también juega un papel preponderante dentro de esta industria.

La competencia que genera este mercado de neumáticos en el país, es altamente disputada, y hoy por hoy, solo aquellas empresas que entienden las verdaderas necesidades de los clientes, y las saben conjugar con adecuados manejos administrativos internos, son las que saben encontrar el éxito y son capaces de abarcar la demanda que se incrementa cada día.

## **1. ANÁLISIS EXTERNO**

### **1.1. ANTECEDENTES**

El ser humano ha visto a la movilidad como una necesidad substancial para su desarrollo. A lo largo de la historia, muchos han sido los medios con los que el hombre ha buscado cubrir las distancias para satisfacer el hecho de su realidad gregaria, y así cumplir las tareas de comercio, relación, refugio, etc.

Con el crecimiento poblacional de las últimas décadas, han aumentado también las distancias requerida para el desplazamiento. Como consecuencia de esta necesidad esencial, el ser humano se ha visto obligado a desarrollar formas eficaces para su movilidad, utilizando para ello medios de transporte aéreo, marino y terrestre. Este último es el medio más usado en el mundo.

Así, con más de un siglo de vida, han surgido los medios de transporte terrestre más comunes tales como bicicletas, vehículos, motocicletas, entre otros. Paralelamente al nacimiento de esta industria de la transportación, nacieron a su vez las industrias de las piezas y partes de recambio requeridas para cada uno de los vehículos. Una de ellas ha sido la industria de los neumáticos.



## 1.2. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR COMO ENTE INFLUYENTE DE LA INDUSTRIA DE PARTES Y PIEZAS DE RECAMBIO

### 1.2.1. Parque Automotor Ecuatoriano

El Ecuador al ser un país en vías de desarrollo, cuyo desempeño no ha sido notable, pese a que en los últimos años las variables macroeconómicas han mostrado un panorama bastante positivo, se puede decir que parte de ese desempeño es producto del sector privado que juega un papel importante en la economía del país.

El sector automotriz en Ecuador es una industria que aporta considerablemente en la economía del país. La importancia de este sector radica en los ingresos que genera tanto por las actividades económicas directas, como por las indirectas con las que se involucra.

Desde la llegada de los primeros vehículos al Ecuador a principios del siglo XIX. La industria automotriz ha evidenciado una escalada considerable. Sin embargo el

verdadero desarrollo del parque automotor se evidencio desde la década de los 70s cuando en el país inició el ensamblaje de autos ecuatorianos.

La realidad en el Ecuador en los últimos años, ha evidenciado un mayor incremento del parque automotor del país para cumplir con el requerimiento de movilidad. La innovación y recambio mundial han permitido una cierta reposición del parque automotor no solo por el ingreso de nuevos modelos de vehículos, sino por la introducción de nuevos vehículos a la escena de ensamble local.

Al parque automotor ecuatoriano lo conforman todos los vehículos en funcionamiento y circulación que se han ensamblado o importado al país. Para el estudio de esta industria automotriz, se ha clasificado a los vehículos por su tamaño tanto en livianos (automóviles, camionetas, SUV's, VAN's) como en pesados (buses y camiones)

Año a año, se ha comprobado un incremento constante en el número de vehículos en circulación. Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, al año 2012 se registraron cerca de un millón y medio de vehículos matriculados. Esto representa más del doble de vehículos que circulaban en el país para el año 1997. Se entiende que la cifra de automotores que circulan por el país es incluso mayor

debido al número de vehículos que circulan sin el registro anual respectivo. (Cfr. ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TRANSPORTE., 2014)

**Tabla 1. 1. SERIE HISTÓRICA DE NÚMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR USO (1997-2012)**

SERIE HISTÓRICA DE NÚMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR USO(1997-2012)					
AÑO	USO DEL VEHÍCULO				
	TOTAL	PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPAL
1997	561.864	531.189	22.842	6.184	1.649
1998	587.350	554.040	25.611	5.959	1.740
1999	624.924	592.252	25.700	5.284	1.688
2000	646.040	617.116	23.047	4.481	1.396
2001	621.181	594.206	20.503	4.882	1.590
2002	663.231	624.466	32.176	4.786	1.803
2003	723.176	679.548	34.949	6.712	1.967
2004	764.086	726.867	29.691	5.225	2.303
2005	867.666	827.166	30.504	7.530	2.466
2006	961.556	915.089	38.644	5.613	2.210
2007	920.197	873.697	36.959	6.929	2.612
2008	989.039	953.199	29.590	4.773	1.477
2009	905.651	867.387	29.370	7.329	1.565
2010	1.171.924	1.116.201	37.352	14.567	3.804
2011	1.418.339	1.354.346	45.282	14.575	4.136
2012	1.509.458	1.436.303	49.996	17.721	5.438

**Fuente:** (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, 2014)

Una forma más evidente de determinar el parque automotor ecuatoriano es a través de la información histórica de las ventas de automotores que se han registrado en el país.

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, las ventas acumuladas de vehículos al cierre del 2013 ascienden a 113.812 unidades. A pesar de que el crecimiento del parque automotor no ha sido del todo constante, si

se puede evidenciar el considerable número considerable de vehículos que se han ingresado al parque automotor en el Ecuador en los últimos años.

**Tabla 1. 2. VENTAS DE VEHÍCULOS LIVIANOS EN EL ECUADOR 2002-2013**

Venta de Vehículos Livianos del Ecuador 2002-2013					
Año	Automoviles	Camionetas	SUV'S	VAN'S	Total
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	60.973
2003	27.565	14.113	9.050	2.947	53.675
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	55.053
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	74.130
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	79.714
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	80.911
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	99.726
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	83.827
2010	57.278	27.808	32.972	3.702	121.760
2011	62.585	27.469	31.712	5.678	127.444
2012	53.526	23.922	27.118	4.463	109.029
2013	47.102	22.047	27.067	5.159	101.375

**Fuente:** Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Asociación de empresas Automotrices del Ecuador , 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

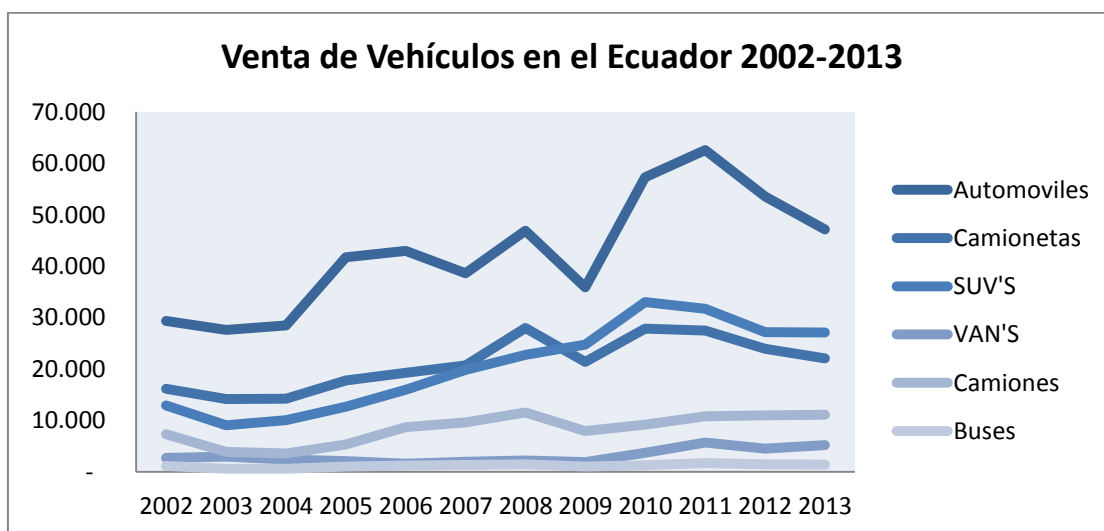
**Tabla 1. 3. VENTAS DE VEHÍCULOS PESADOS EN EL ECUADOR 2002-2013**

Venta de Vehículos Pesados del Ecuador 2002-2013			
Año	Camiones	Buses	Total
2002	7.290	1.109	8.399
2003	3.837	583	4.420
2004	3.557	541	4.098
2005	5.264	1.016	6.280
2006	8.669	1.175	9.844
2007	9.570	1.297	10.867
2008	11.521	1.437	12.958
2009	7.919	1.018	8.937
2010	9.180	1.232	10.412
2011	10.788	1.661	12.449
2012	10.954	1.463	12.417
2013	11.085	1.352	12.437

**Fuente:** (Asociación de empresas Automotrices del Ecuador , 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Gráfico 1. 1. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR 2002-2013**



**Fuente:** (Asociación de empresas Automotrices del Ecuador , 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, si bien es cierto, la tendencia de la evolución de vehículos no ha sido constante, si se evidencia un crecimiento del parque automotor gracias a toda la cantidad de vehículos que año a año se comercializan. Los automóviles, camionetas y SUVs son los vehículos que representan el mayor porcentaje del parque automotor ecuatoriano.

Es de notable influencia para el sector comercializador de neumáticos en el Ecuador, la evolución de la comercialización de vehículos en el país, ya que determinan la pauta del tamaño del mercado al que se van a someter. De acuerdo al desgaste o kilometraje con el que estos vehículos circularán, significará su potencial futuro para adquirir un recambio de neumáticos.

Una de las marcas más importantes del mercado como lo es Michelin, determina una cierta duración aproximada de sus productos de acuerdo a sus componentes. Dicha duración que va desde los 50 a los 140 mil kilómetros de recorrido, da una cierta noción del tiempo en el que se tomará un vehículo en acudir a un distribuidor para adquirir nuevos neumáticos. En la mayoría de los casos el índice promedio de recorrido por año en un vehículo de pasajero no comercial varía entre los 15 a los 20 mil kilómetros, por lo que se estipula que el tiempo en el que el usuario cambiaría sus neumáticos está en aproximadamente 3 años. Por ello, en los actuales momentos, la demanda de neumáticos está fijada por los vehículos que fueron adquiridos hasta el año 2011.

**Tabla 1. 4 KILOMETRÁGE DE DURACIÓN APROXIMADO EN NEUMÁTICOS MICHELIN.**

<b>Modelos de llanta MICHELIN®</b>	<b>Kilómetros garantizados</b>
<i>Pilot® Super Sport</i>	<i>50,000</i>
<i>Primacy™ MXM4®</i>	<i>H-V 85,000 / W 70,000</i>
<i>LTX® A/T<sup>2</sup></i>	<i>95,000</i>
<i>Primacy™ MXV4®</i>	<i>100,000</i>
<i>LTX® MIS<sup>2</sup></i>	<i>110,000</i>
<i>Harmony®</i>	<i>125,000</i>
<i>HydroEdge®</i>	<i>140,000</i>

**Fuente:** Michelin  
(Michelin, 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

En el Ecuador, la demanda de vehículos está dispersa a lo largo del territorio continental, sin embargo por situaciones demográficas, las zonas en las que el requerimiento es mayor, son las ciudades más pobladas del país A continuación se detalla la participación de ventas por provincia:

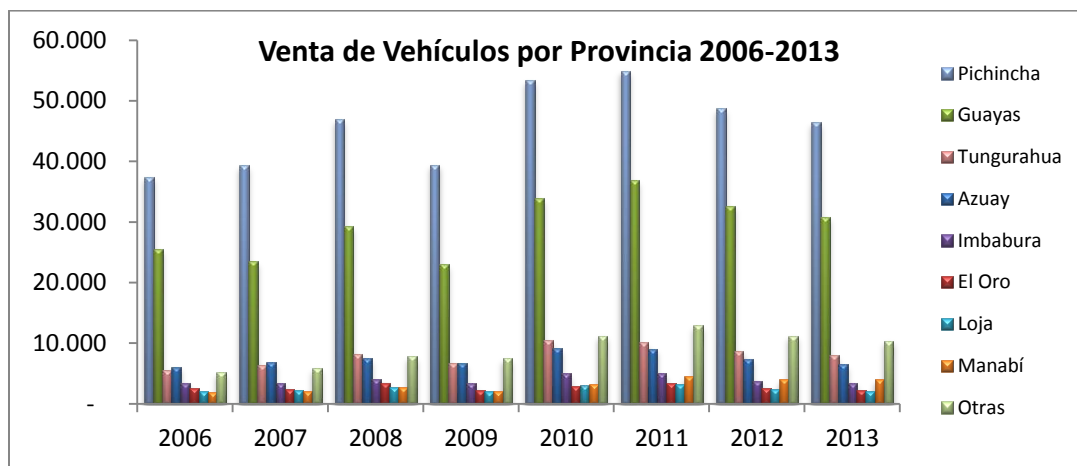
**Tabla 1. 5 VENTA DE VEHÍCULOS POR PROVINCIA Y PARTICIPACIÓN 2006-2013**

Ventas de Vehículos por Provincia y Participación 2006-20013																
Provincia	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Vehículos	%	Vehículos	%	Vehículos	%	Vehículos	%	Vehículos	%	Vehículos	%	Vehículos	%	Vehículos	%
Azuay	6.094	6,80%	6.780	7,39%	7.497	6,65%	6.620	7,14%	9.069	6,86%	8.999	6,43%	7.380	6,08%	6.461	5,68%
El Oro	2.591	2,89%	2.357	2,57%	3.450	3,06%	2.177	2,35%	2.934	2,22%	3.374	2,41%	2.613	2,15%	2.229	1,96%
Guayas	25.455	28,42%	23.438	25,54%	29.315	26,02%	22.991	24,78%	33.838	25,60%	36.916	26,39%	32.621	26,86%	30.824	27,08%
Imbabura	3.421	3,82%	3.412	3,72%	4.013	3,56%	3.332	3,59%	4.988	3,77%	4.972	3,55%	3.750	3,09%	3.439	3,02%
Loja	2.024	2,26%	2.252	2,45%	2.719	2,41%	2.009	2,17%	3.039	2,30%	3.213	2,30%	2.410	1,98%	2.091	1,84%
Manabí	1.919	2,14%	2.071	2,26%	2.672	2,37%	2.040	2,20%	3.231	2,44%	4.510	3,22%	4.003	3,30%	3.956	3,48%
Pichincha	37.465	41,83%	39.310	42,83%	46.947	41,66%	39.403	42,48%	53.394	40,40%	54.905	39,25%	48.715	40,11%	46.478	40,84%
Tungurahua	5.452	6,09%	6.357	6,93%	8.272	7,34%	6.731	7,26%	10.484	7,93%	10.106	7,22%	8.739	7,20%	8.016	7,04%
Otras	5.137	5,74%	5.801	6,32%	7.799	6,92%	7.461	8,04%	11.195	8,47%	12.898	9,22%	11.215	9,23%	10.318	9,07%
TOTAL	89.558	100,00%	91.778	100,00%	112.684	100,00%	92.764	100,00%	132.172	100,00%	139.893	100,00%	121.446	100,00%	113.812	100,00%

**Fuente:** (Asociación de empresas Automotrices del Ecuador , 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Gráfico 1. 2. VENTA DE VEHÍCULOS POR PROVINCIA 2006-2013**



**Fuente:** (Asociación de empresas Automotrices del Ecuador , 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Como se puede apreciar tanto en la tabla como en el cuadro anteriores, se puede identificar que las principales provincias donde se comercializan vehículos anualmente son Pichincha, Guayas, Tungurahua y Azuay. Solo en estas cuatro provincias históricamente se han comercializado aproximadamente el 80% del



total de vehículos que se vende año a año en el país. Es por ello que podemos determinar que el mayor crecimiento del parque automotor se encuentra en estos lugares, especialmente en la provincia de Pichincha ya que representa más del 40% de las ventas totales.

La provincia de Pichincha, específicamente, El Distrito Metropolitano de Quito, ha marcado su relevancia en la industria automotriz del Ecuador; no solo por ser la Capital del país, sino porque en los últimos años la mayoría de los vehículos comercializados, se han efectuado en esta ciudad. De la misma manera, la importancia de la industria automotriz se radica en Quito que es la locación en donde se establecen la mayoría de las ensambladoras de vehículos del país.

Los vehículos que se comercializan en el Ecuador pueden provenir de las ensambladoras locales o de importaciones. Los vehículos de fabricación nacional son los que han impulsado mayormente a la industria automotriz del Ecuador y su influencia en la economía del país es evidente desde la década de los 70s.

#### 1.2.1.1. Parque Automotor de Ensamble Local

La industria automotriz ha sido preponderante para la para la economía del país, no solo por los ingresos que esta genera sino también por el impulso que genera para otras industrias tales como siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica.

El sector automotriz ha logrado captar la presencia de empresas multinacionales con lo que han liderado la transferencia y asimilación de tecnología en empresas de autopartes y ensamblaje de vehículos

La imperiosa necesidad de transporte, unida con la determinación del desarrollo de la industria automotriz, dio sus frutos a partir de los últimos años de la década de los 60s y principios de los 70s.

Varios factores adicionales a la necesidad de transporte, ayudaron a generar una industria ensambladora de vehículos en el país. El auge petrolero de principios de la década de los 70, la visión emprendedora de un grupo de personas entre otros, dieron sus frutos desde el año de 1973 cuando inicia sus operaciones Aymesa.

(DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES DEL ECUADOR, 2014, pág. 2) Afirma que:

En Ecuador, se han ensamblado vehículos por más de tres décadas, en el año 1973 comenzó la fabricación de vehículos, con un total de 144 unidades de un solo modelo, conocido en aquel entonces como el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. En la década de los años setenta, la producción de vehículos superó las 5,000 unidades.

A pesar de ser el pionero, Aymesha no ha sido el único protagonista dentro de la industria de ensambladoras del país. Desde el año de 1975 inicia también sus operaciones la ensambladora Ómnibus BB Transportes (OBB).

Al inicio de su operación, OBB fabricaba 1 vehículo al día; en el segundo año llegó a producir 5, hasta llegar a un tope máximo de 15. En 1981, General Motors se integra como accionista y la compañía se convierte en General Motors Ómnibus BB (GM-OBB). A partir de este año, se inicia una inversión programada para fabricar miles de vehículos livianos que son emblemáticos hasta la fecha como: la Blazer, Forsa, Trooper, Vitara, Chevrolet Luv, entre otros. La fusión entre la

experiencia de GM y la capacidad emprendedora de OBB, marcó el inicio de una nueva etapa en la industria automotriz del Ecuador. (Cfr. HISTORIA GM OBB DEL ECUADOR, 2013)

Un tercer protagonista en la industria automotriz ingresó en el Ecuador. En el año de 1976 se creó Manufacturas Armadurías y Repuestos del Ecuador (MARESA), la misma que hasta la actualidad ha ensamblado camiones, pick-ups y autos de pasajeros de marcas reconocidas a nivel mundial, como Mazda y Fiat.

Fue en el gobierno de León Febres Cordero, en el que se incentivó el desarrollo de esta industria, como método generar medios de transporte accesibles de fabricación local, estrategia diseñada también para restringir las importaciones de los mismos. Así en el año de 1988 nace el “Plan de Vehículo Popular” que incrementó considerablemente el tamaño de esta industria.

En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular la producción se incrementó en un 54.21%, pasando de 7,864 vehículos en 1987 a 12,127 vehículos en 1988. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014)

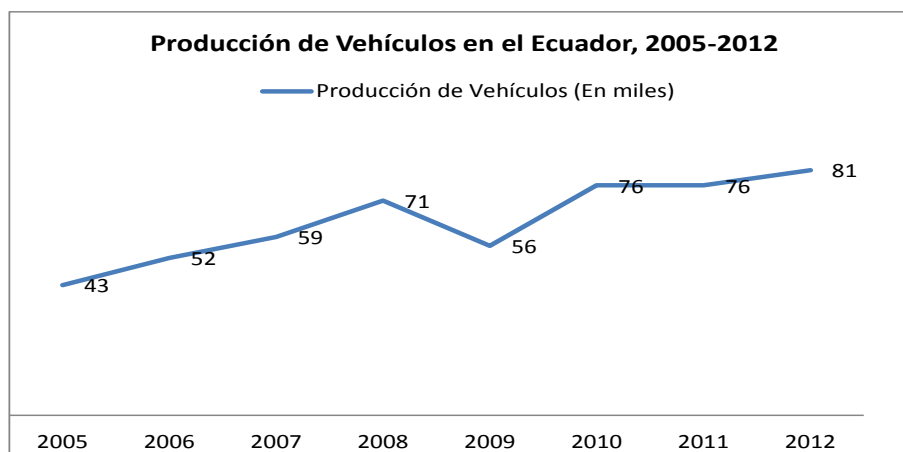
En los últimos años, nuevos protagonistas minoritarios han ingresado dentro de la industria automotriz. En febrero 2012 se instaló la ensambladora Ciudad del Auto (Ciauto) en Ambato, Siendo la cuarta del país. En este lugar se producen los modelos Haval H5 y la camioneta Wingle de la empresa Great Wall. (FAVEPA, 2013)

La línea de motocicletas también ha tenido, aunque corto, un considerable protagonismo dentro de la industria ensambladora del país. La empresa Thunder Cycles se ha convertido en la primera y única marca de motos ensambladas en su totalidad en el Ecuador desde el año 2012. Esto fue posible gracias a la alianza estratégica entre Metraltronic (fabricante de autopartes para la industria automotriz) y Thunder Cycles en Ecuador (ensambladora de motocicletas). (Thunder cycles, 2014)

La producción de vehículos en el Ecuador, ha evidenciado una tendencia de crecimiento en los últimos años. A pesar de que el año 2013 no fue el mejor; si se puede determinar que la industria sigue vigente y que a pesar de la desaceleración de exportaciones especialmente hacia Venezuela, aun el nivel de producción es bastante considerable con

cerca de 81 mil vehículos producidos en el año 2012 (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR, 2013)

**Gráfico 1. 3. PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR, 2005-2012.**



**Fuente:** (Informe Anual del Mercado Automotor en la Comunidad Andina, 2012)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

En los últimos diez años el principal protagonista dentro de este sector, es OMNIBUS BB con su marca de vehículos representantes Chevrolet. Lo sigue Aymesa en el segundo lugar, en tercer lugar se encuentra Maresa, con vehículos de la marca Mazda y finalmente Ciauto representante de la marca Great Wall, que a pesar de haber abierto sus operaciones en el año 2012, recién la fabricación formal de vehículos la inicia a partir del año 2013 con 846 vehículos producidos

**Tabla 1. 6. PRODUCCIÓN ANUAL POR ENSAMBLADORAS EN EL ECUADOR, 2003-2013**

Producción Anual por Ensambladora 2003-2013					
Año	AYMESA	MARESA	OMNIBUS BB	CIAUTO	TOTAL
2003	2.309	3.402	25.490	-	31.201
2004	1.375	3.919	25.791	-	31.085
2005	-	5.013	38.380	-	43.393
2006	-	6.309	45.454	-	51.763
2007	7.597	7.316	44.377	-	59.290
2008	6.432	8.790	55.988	-	71.210
2009	6.577	6.835	42.149	-	55.561
2010	13.092	8.995	54.165	-	76.252
2011	13.909	8.129	53.705	-	75.743
2012	18.613	9.826	52.959	-	81.398
2013	15.368	7.474	44.494	846	68.182

**Fuente:** (Asociación de empresas Automotrices del Ecuador , 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Gran parte de la producción antes mencionada, es comercializada en países próximos en la región por ello un factor importante de destacar es el desarrollo y perfeccionamiento de la Zona de Libre Comercio entre Venezuela, Colombia y Ecuador a principios de los años 90. Este hecho abrió las puertas a las importaciones de vehículos que conformaban la rama de producción ecuatoriana, dentro de las marcas Chevrolet, Kia y Mazda.

La producción local de vehículos en el Ecuador, ha sido un componente vital en la economía del país, no solo por el aporte económico que genera, sino por las plazas de empleo que se crean por esta industria.

### 1.2.1.2. Parque Automotor de Vehículos Importados

A pesar de la importancia del componente de vehículos producidos localmente, también vale destacar el elemento importado del parque automotor. Si bien es cierto el componente de los vehículos procedentes de otros países que ingresan al Ecuador, ha disminuido en su participación total de ventas en el país, aún el volumen de vehículos es considerable ya que alcanza una cifra superior a los 50.000 vehículos al año.

**Tabla 1. 7** COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR

Composición de las Ventas de Vehículos en Ecuador					
Año	Ensamble Local	%	Importación	%	Total
2002	21.047	30,34%	48.325	69,66%	69.372
2003	22.768	39,19%	35.327	60,81%	58.095
2004	22.230	37,58%	36.921	62,42%	59.151
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764
2010	55.683	42,13%	76.489	57,87%	132.172
2011	62.053	44,36%	77.840	55,64%	139.893
2012	56.395	46,44%	65.051	53,56%	121.446
2013	55.509	48,77%	58.303	51,23%	113.812

**Fuente:** (Asociación de empresas Automotrices del Ecuador , 2014)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Como se puede apreciar en la Tabla 1.7. El componente de vehículos localmente producidos ha crecido desde un 30,34% hacia un 48,77% en



relación al total de vehículos que se comercian anualmente en el Ecuador.

Al analizar la información de las importaciones de vehículos en los últimos años, se observa que si bien la tendencia ha sido creciente, presentando los mayores niveles en los años 2008 (70 mil) y 2010 (69 mil), en los dos últimos años se presentó una disminución del 14%. (DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES DEL ECUADOR, 2014, pág. 6)

**Gráfico 1. 4. IMPORTACIONES DE VEHÍCULOS AL ECUADOR**



**Fuente:** Comunidad Andina de Naciones CAN (Comunidad Andina de Naciones CAN, 2014)

**Elaborado por:** Dirección de Estadísticas Económicas INEC

### **1.2.2. Sector de Autopartes y Repuestos en el Ecuador**

Adicional al impulso que el sector automotriz genera a otras industrias, es indudable la importancia de la industria como ente generador de fuentes de empleo directas e indirectas. Este ente generador de empleo, no solamente está relacionado con las fábricas y ensambladoras de vehículos, anteriormente descritas; sino también con toda la relación comercial que la industria automotriz influye, independientemente de la procedencia de los vehículos.

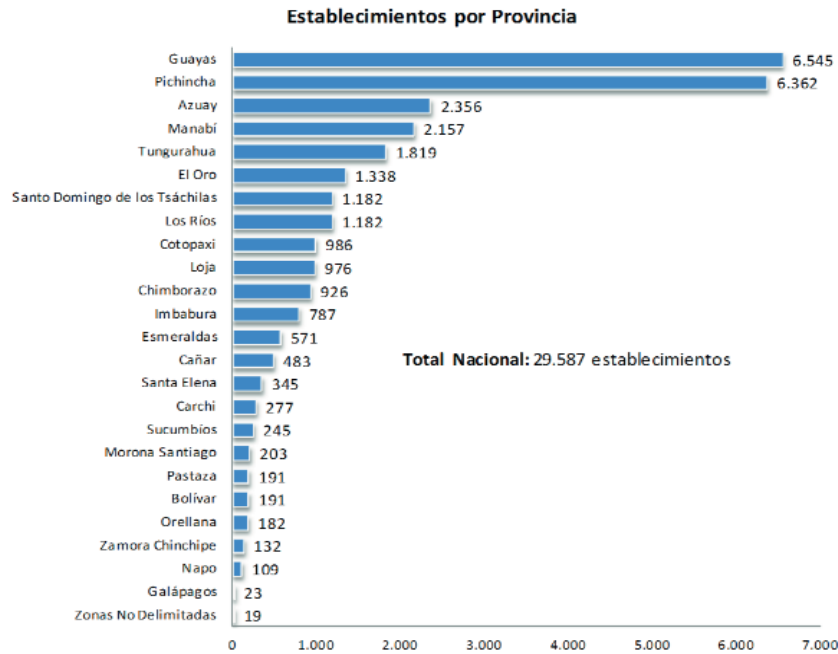
El crecimiento del parque automotor en el país, ha sido un detonante para desarrollar actividades económicas que complementan los servicios y productos que los vehículos. La industria de las actividades relacionadas con el sector automotriz, es actualmente una fuente importante de empleo directo en el país.

Las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico 2010 se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663 (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, 2014)

Toda esta inyección de vehículos de distintas clases en el Ecuador, ha generado un crecimiento de establecimientos dedicados a actividades relacionadas con la industria. Según el Censo Nacional Económico del 2010 existen alrededor de 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, 2014)

Por razones demográficas, la mayoría de los establecimientos dedicados a este tipo de comercio se encuentran entre las principales provincias del Ecuador. Guayas lidera dicha distribución con un 27% de los establecimientos, lo sigue Pichincha con 17%, Azuay con 8.1%, Manabí con 7.5% y Tungurahua con 4.5%. (Ecuacifras, 2014)

**Gráfico 1. 5. DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS AL COMERCIO DE PARTES Y PIEZAS EN EL ECUADOR**



**Fuente:** (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, 2014)

**Elaborado por:** Dirección de Estadísticas Económicas INEC.

### 1.3. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE NEUMÁTICOS

A la par del crecimiento de la industria automotriz, también se desarrolló la industria de partes y piezas de recambio que cada vehículo requería. Una de las industrias que surgió entonces fue la de los neumáticos.

Desde que John Boyd Dunlop en el año de 1888, montó tubos de caucho inflados sobre ruedas de madera en un triciclo, se crearon los primeros neumáticos con cámara de aire

de la historia. Muchas empresas han sabido aportar al desarrollo de este ítem fundamental de los vehículos, entre ellos también se destacan los hermanos Michelin con la patente de neumáticos desmontables, mejorando así el invento original de Dunlop. (i-neumaticos)

Gracias a la evolución de la industria automotriz, la industria de neumáticos ha encontrado también un desarrollo considerable principalmente en el tema de su construcción y compuestos.

Hoy en día los neumáticos están diseñados para absorber las irregularidades del terreno y conformar una parte complementaria a la suspensión del vehículo. Por ello cada componente de un neumático cumple con una función específica.

### **1.3.1. Componentes de un Neumático**

A pesar de que la forma en la que se construye un neumático ha variado a lo largo de los años y los aportes del sector privado, generalmente los principales componentes de un neumático son los siguientes, según se detalla en la tabla 1.8

**Tabla 1. 8 COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO**

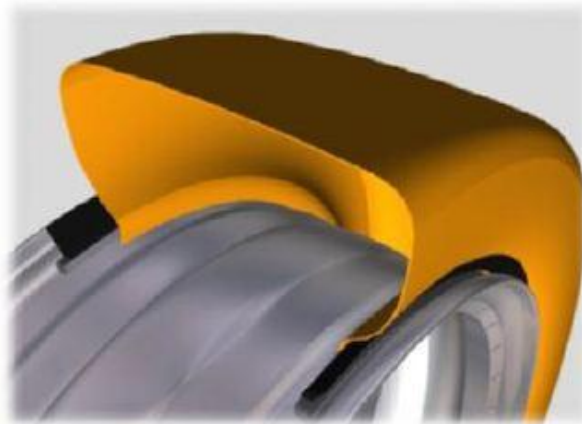
Componentes de un Neumático		
N°	Componente	Función
1	Linner	Sella el interior de la llanta evitando que se pierda presión de aire
2	Núcleo de Pestaña	Mantiene firmemente asentada la llanta al rin
3	Relleno de Pestaña	Interviene en la precisión del manejo dando estabilidad direccional y confort
4	Carcasa	Soporta la presión de aire dando rigidez a la estructura de la llanta
5	Antifricción	Asegura un asentamiento hermético en el rin, protege los materiales del área de ceja
6	Lateral	Protege a la estructura de daños y de los defectos de desgaste por acción atmosférica
7	Cinturones de Acero	Proporciona estabilidad dimensional, mayor área de contacto de la banda de rodamiento, reduce resistencia al rodado.
8	Cap ply	Mejora el desempeño a alta velocidad, características de uniformidad y confort
9	Banda de rodamiento	Otorga gran tracción así como dirección y también otorga resistencia al rodado y absorción de irregularidades de la vía

**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Gráfico 1. 6. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: LINNER**

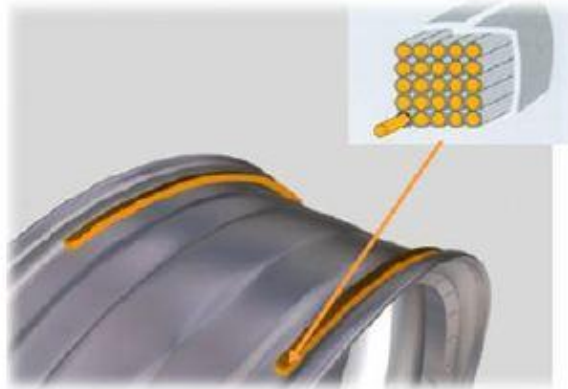
Linner (Capa hermética)



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Gráfico 1. 7. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: NUCLEO DE PESTAÑA**

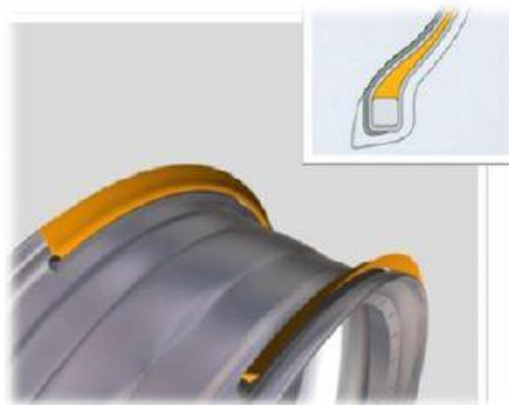
Núcleo de pestaña



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Gráfico 1. 8. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: RELLENO DE PESTAÑA**

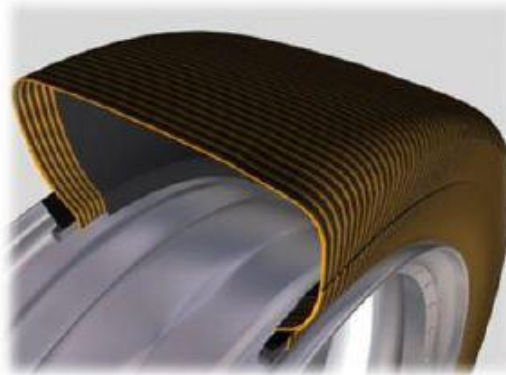
Relleno de pestaña



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Gráfico 1. 9. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: CARCASA**

Carcasa



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Gráfico 1. 10. COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: ANTIFRICCIÓN**

---

Antifricción



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)



**Gráfico 1. 11.** COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: LATERAL

Lateral



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Gráfico 1. 12.** COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: CINTURONES DE ACERO

---

Cinturones de acero



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Gráfico 1. 13.** COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: CAP PLY

---

Cap ply

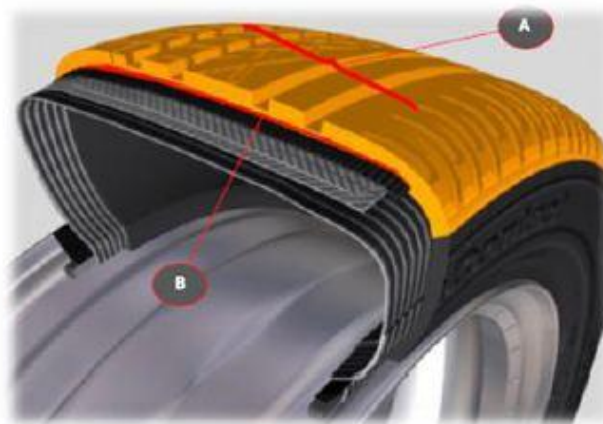


**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

**Gráfico 1. 14.** COMPONENTES DE UN NEUMÁTICO: BANDA DE RODAMIENTO

---

Banda de rodamiento



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

### **1.3.2. Tipos de Neumáticos**

Diversas pueden ser las maneras en las que se clasifique a los neumáticos pero las principales clasificaciones que se puede encontrar es por tipo de vehículo que sirve y por tipo de construcción del neumático.

La clasificación de neumáticos por el del tipo de vehículo al que sirve se puede determinar de la siguiente manera:

- Neumáticos para vehículos de pasajeros y camionetas livianas (PLT)
- Neumáticos para vehículos comerciales de transporte y carga (CVT)
- Neumáticos para vehículos de dos ruedas (2 Wheels)
- Neumáticos para vehículos industriales (Industrial)

Otra clasificación bastante común es la que se puede determinar a través de la construcción del neumático. Hoy por hoy existen prácticamente dos tipos de construcciones, construcción diagonal/convencional o bias y construcción radial. Las principales diferencias que radican entre los dos tipos de construcciones específicamente desde el punto de vista de construcción radica

en la manera en la que se colocan las capas ya que en la construcción bias se colocan las capas de manera diagonal mientras que en la construcción radial las capas son colocadas en línea recta sin sesgo, lo que permite dotar de mayor estabilidad en la banda de rodamiento.

**Gráfico 1. 15. TIPOS DE NEUMÁTICOS POR CONSTRUCCIÓN**



**Fuente:** (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2011)

#### 1.4. SITUACIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA DE NEUMÁTICOS EN EL ECUADOR.

El Ecuador no ha sido ajeno al desarrollo de la industria mundial de neumáticos ya que ha sabido contar con su propia planta desde la mitad del siglo XX.

En 1955, aprovechando la ley de fomento para las provincias de Azuay y Cañar, se funda en la ciudad de Cuenca la Compañía “Ecuadorian Rubber Company C.A.” con el objetivo de iniciar la producción de neumáticos en el país. Para ello, se inicia la construcción de la planta de producción.

El 21 de agosto de 1956, en Akron, Ohio-USA, se suscribió el Convenio de Asistencia Técnica con General Tire & Rubber Co. Acto en el que estuvieron presentes los principales directivos de ERCO y General Tire. (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2012, pág. 36)

El 22 de diciembre de 1962 se fabrica la primera llanta del Ecuador, en la ya creada planta de Cuenca. Inicia así la producción masiva de neumáticos desde el año 1963, en el que se produjeron 52.256 llantas. (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2012, pág. 109)

En el año de 1982, se presentan fuertes alteraciones en la producción por las circunstancias políticas que atravesaba el país en aquellos momentos, marcadas por devaluaciones monetarias, barreras para la importación de vehículos, riguroso control de precios para los productos de la compañía, y liberación de impuestos a llantas importadas, lo que condicionó el mercado de manera muy fuerte.

En 1987 Continental AG de Hannover Alemania, adquiere General Tire and Rubber Compañy en todo el mundo por un valor de 628 millones de dólares. Al darse este proceso, la Compañía Ecuatoriana del Caucho, pasa a ser parte de Continental a nivel mundial, iniciándose un proceso de integración que toma muchos años en concretarse. (CONTINENTAL TIRE ANDINA, 2012, pág. 56)

En el año de 1995 Continental invierte cerca de 670 millones de dólares en un programa extenso de modernización de la industria General Tire, incluyendo un cambio de línea de productos hacia llantas de construcción radial. Hasta el día de hoy Continental Tire Andina es el único fabricante de neumáticos en el país, por ello, tiene la mayor participación de mercado dentro del Ecuador.

Además de los neumáticos de producción local, el país también ha sabido demandar neumáticos de distintas marcas y procedencias. Actualmente existen en el mercado cerca de 20 marcas de neumáticos de autos livianos y camionetas, y cerca de 12 marcas en neumáticos para Camiones y vehículos de carga.

En los últimos años, al Ecuador han ingresado un poco más de 2 millones de neumáticos al año para suplir la demanda en el país. El mayor volumen de producto que ingresa, tiene procedencia asiática con varias marcas originarias de China. La segunda marca importadora es Maxxis, la sigue Goodyear Group y finalmente

Continental Tire Group que complementa su portafolio de producción local juntamente con llantas procedentes de otros países.

**Tabla 1. 9. IMPORTACIONES DE NEUMÁTICOS EN EL ECUADOR 2010-2013**

Importaciones Neumáticos 2010-2013 Ecuador (En unidades)					
Producto: Neumáticos para Auto, Camioneta, SUV, Camión y Transporte Pesado					
Marca	2010	2011	2012	2013	Total general
Otras Marcas China	433.488	472.975	381.325	376.142	1.663.930
Maxxis	323.418	308.390	394.125	357.163	1.383.096
Goodyear Group	252.920	225.400	150.661	109.494	738.475
Continental Group	393.177	82.820	112.171	40.856	629.024
Otras Marcas	119.387	133.243	137.436	184.272	574.338
Kumho	160.175	82.657	95.939	187.019	525.790
Hankook	148.606	132.218	143.637	89.938	514.399
Bridgestone Group	132.546	114.718	164.797	91.139	503.200
Sumitomo	117.047	142.704	126.029	60.060	445.840
Double Coin	60.598	58.764	94.010	100.735	314.107
Michelin Group	71.305	67.257	74.797	70.664	284.023
Toyo	91.301	44.646	48.755	46.068	230.770
Nankang	59.014	37.982	55.212	65.376	217.584
Yokohama	56.730	52.062	42.855	59.926	211.573
Triangle	33.209	40.180	53.573	70.139	197.101
Lima Caucho	27.554	68.593	57.758	17.882	171.787
Tornel	26.768	38.374	36.783	38.290	140.215
GT Radial	59.313	23.057	22.060	12.996	117.426
Aeolus	48.101	27.768	17.411	7.376	100.656
Nexen Group	29.616	10.142	14.054	13.942	67.754
Daewoo		1.188	20.230	35.566	56.984
Saliun		13.218	17.853	12.681	43.752
Hercules	34.314	8.975			43.289
Pirelli	9.123	16.300	9.763	7.836	43.022
Cooper	12.270	18.631	8.833		39.734
Techking		513	5.925	31.749	38.187
Kenda	11.580	8.837	6.132		26.549
Hanksugi	9.268	4.451	4.450	5.837	24.006
Goodride				13.256	13.256
Fullrun	2.897	3.112	2.755	1.687	10.451
Interstate	9.016	1.364			10.380
Sailun			5.366	290	5.656
JK Tire			1.250	4.380	5.630
Dedico	982	2.308			3.290
Doublestar			900		900
Yellowsea	250	220			470
Apollo		250			250
Yale	8	6	26	50	90
Cascade			8		8
Titan			4		4
<b>Total general</b>	<b>2.733.981</b>	<b>2.243.323</b>	<b>2.306.883</b>	<b>2.112.809</b>	<b>9.396.996</b>

**Fuente:** Continental Tire Andina, Departamento de Inteligencia de Mercados.

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### 1.5. LA CALIDAD EN EL GREMIO DE COMERCIALIZADORES DE NEUMÁTICOS EN EL ECUADOR.

En el Ecuador, en vista a que existen más de 8000 establecimientos dedicados a la comercialización de partes y piezas de recambio, entre ellas neumáticos. Se puede decir que es un mercado sumamente competitivo, donde el enfoque en relación costo-beneficio es altamente ponderado. (DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES DEL ECUADOR, 2014)

Es imperiosa la diferenciación de servicio que cada comerciante debe ofrecer. Solamente una correcta administración, basada en un enfoque al cliente y en sistemas de gestión de calidad, es capaz de mantenerse dentro del competitivo mercado ecuatoriano.

La Gestión de Calidad, es un sistema cuyo propósito es brindar estas herramientas antes descritas. La Organización Internacional para la Normalización, en sus siglas en inglés ISO; ha determinado la importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad como símbolos de éxito cuando estos métodos están diseñados para mejorar continuamente el desempeño de la organización.



Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente”. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. (ISO 9000-2008, 2013)

Por esta razón, y debido a la gran competencia que esta industria ofrece, es imperioso planificar y desarrollar culturas administrativas basadas en principios de calidad que sepan abarcar de manera integral todos los componentes de la empresa, para que en forma cohesionada, esta sepa reaccionar de mejor manera a los retos y cambios que el mercado propone

#### **1.5.1. Análisis FODA del Gremio de comercializadores de neumáticos en el Ecuador.**

El análisis a continuación permitirá conocer la situación del gremio de comercializadores de partes y piezas de vehículos en el Ecuador.

**Tabla 1. 10. ANÁLISIS F.O.D.A. DEL GREMIO DE COMERCIALIZADORES  
DE PARTES Y PIEZAS DE VEHÍCULOS EN EL ECUADOR.**

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercios altamente dinámicos que saben adaptarse fácilmente a los comportamientos y estacionalidades del mercado.</li> <li>• Alta flexibilidad para adaptarse a las tendencias que se marcan a través de los nuevos vehículos.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio altamente informal</li> <li>• Puntos comerciales limitados a áreas de comercio específicas.</li> <li>• Pobre abastecimiento en zonas rurales del país.</li> <li>• Personal poco capacitado en cuanto a prestaciones de cada producto que comercializa.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque automotor creciente</li> <li>• Inyección anual de vehículos por parte de ensambladoras ecuatorianas.</li> <li>• Zonas parcialmente desatendidas en el Ecuador.</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios constantes en regulaciones para la importación.</li> <li>• Requerimientos de certificaciones de calidad para importación de partes y piezas.</li> </ul>

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Se puede afirmar que el sector comercial de partes y piezas en el Ecuador, es un grupo altamente dinámico e informal, que sabe adaptarse fácilmente a las nuevas

tendencias del mercado, pero de manera desordenada. Se evidencia el desconocimiento de procesos y planeación por la pobre cobertura que se tienen en zonas rurales o ajenas a las grandes zonas comerciales de las principales ciudades del país.

El parque automotor ecuatoriano, representa un mercado considerable. En vista a lo anteriormente evidenciado el incremento del número de vehículos del país, se puede determinar un crecimiento a la par del comercio de partes y piezas que cada vehículo requiere con el uso de los mismos.

Es importante denotar los constantes cambios en los procesos de importación. Esto representa una fuerte amenaza ya que la gran mayoría de partes, son de carácter importado. Los requerimientos y especificaciones de calidad para cada pieza, generan costos adicionales al proceso de importación.

## **2. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.1. INFORMACIÓN TECNILLANTA S.A.**

#### **2.1.1. Historia**

La historia de Tecnillanta S.A. Está enteramente ligada a la fabricación de neumáticos del Ecuador. Fue el mismo grupo de visionarios creadores de la “Ecuadorian Rubber Company” encargada de fabricar los primeros neumáticos en el país desde el año 1962, quienes vieron las oportunidades de crecimiento de la industria a través de una integración hacia adelante que les permita agilizar el comercio de sus productos.

Es así que en el año 1979, nace Tecnillanta como parte de un distribuidor asociado de la, aquel entonces, ERCO. Desde ese momento se convierte en uno de los más fuertes distribuidores de neumáticos en la ciudad de Quito y zona sierra centro norte del Ecuador. (TECNILLANTA S.A., 2014)

Las décadas de los 80s y 90s estuvieron marcadas por varios conflictos internos que se suscitaron dentro de la compañía productora de neumáticos. Esto generó en algunos casos, desabastecimiento de producto.

Desde el año 2009 en el que ERCO pasa a formar parte formal del grupo Continental, y cambia su razón social a Continental Tire Andina, se evidencia un gran traslado de tecnología que ayuda a mejorar la calidad de los productos que se ofrecen en el país. Se logra además la fabricación de los primeros neumáticos de camión radial bajo la marca Barum, parte del grupo Continental. Todo este impulso favorece a Tecnillanta ya que le permite ampliar la gama de productos que es capaz de ofrecer con precios competitivos dentro del mercado.

Al formar parte del grupo Continental, también se abrió una gran gama de productos producidos en distintas plantas de neumáticos del mundo. Con ello se agilizó también la importación de productos de mayor diversidad que por el momento no se producen o producían en el país. Esto ayudo a cubrir una gran parte del mercado de neumáticos que demanda medidas y diseños distintos a los de la producción local.

Una de las muestras del crecimiento de Tecnillanta S.A. ha sido a través de la expansión de sus sucursales. Hoy por hoy la empresa cuenta con seis locales distribuidos estratégicamente a lo largo de la ciudad de Quito y sus Valles para brindar una mayor cobertura. Adicionalmente está en proceso de implementación la nueva sucursal en la ciudad del Coca, en el Oriente Ecuatoriano.

### **2.1.2. Misión**

Somos una empresa dedicada a la comercialización y asesoría en neumáticos, accesorios y servicios de mecánica básica para todo tipo de vehículos mediante:

- Estrategias claras, específicas y el cumplimiento de los Objetivos de la Organización y las leyes que la rigen
- Ambiente laboral óptimo. (TECNILLANTA S.A., 2014, pág. 8)

### 2.1.3. Visión

Convertir a Tecnillanta hasta el 2016 en una de las empresas líderes del país en la comercialización y servicios, con el mejor asesoramiento técnico de neumáticos y accesorios, dando soluciones integrales con responsabilidad, ética y compromiso social. (TECNILLANTA S.A., 2014, pág. 6)

### 2.1.4. Valores Organizacionales

- **Entusiasmo del Cliente.-** Nos dedicamos a fabricar productos y brindar servicios que generan el entusiasmo de nuestros clientes
- **Mejora Continua.-** Fijamos metas ambiciosas, exigiéndonos para cumplirlas. Creemos que todo puede hacerse mejor, más rápido y con más eficiencia en un entorno de aprendizaje continuo.
- **Integridad.-** Nos basamos en la honestidad y la confianza, hacemos lo que decimos.
- **Trabajo en Equipo.-** Ganamos pensando y actuando juntos como un solo equipo. Nuestra fortaleza está en nuestra gente altamente calificada y en nuestra diversidad.

- **Innovación.-** Desafiamos el pensamiento convencional, explorando nueva tecnología e implementando nuevas ideas más rápidamente que la competencia.
- **Respeto y Responsabilidad.-** Somos abiertos y respetamos a todas las personas y al mismo tiempo nos hacemos responsables por nuestras acciones y por los resultados de nuestro trabajo. (TECNILLANTA S.A., 2014, pág. 11)

#### 2.1.5. Estructura Organizacional

Tecnillanta S.A. organiza sus operaciones de forma estructural, respetando los cinco criterios que conducen a todos al cumplimiento de un mismo objetivo: Es de ajuste mutuo debido a que se cuenta con un equipo interdisciplinario; es de supervisión directa ya que por cada área existe un responsable de la coordinación y supervisión de tareas y actividades; se tiene una estandarización de procesos, de producción y destrezas ya que cada colaborador conoce exactamente cuál es su función, lleva registros de su trabajo. (KOSCIUK, 2006, págs. 2-3)



El organigrama funcional de Tecnillanta S.A. lo componen *headcounts* o personas en relación de dependencia, distribuidos en cada una de las estructuras departamentales.

**Tabla 2. 1.** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TECNILLANTA 2014

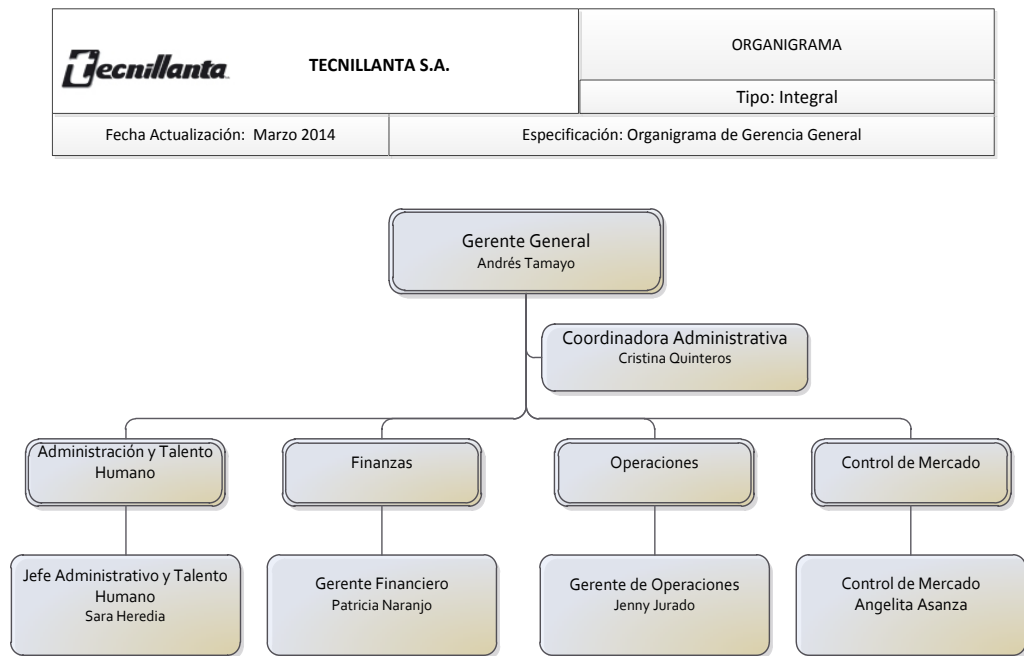
<b>Estructura Organizacional Tecnillanta 2014</b>	
<b>Departamento</b>	<b>Colaboradores</b>
Gerencia General	6
Administración y Talento Humano	4
Finanzas	7
Logística	7
Ventas	6
PLT	37
CVT	11
<b>TOTAL HEADCOUNT</b>	<b>78</b>

**Fuente:** Tecnillanta S.A.

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Estructuralmente, la gerencia general de la empresa Tecnillanta S.A. funciona a través de la ejecución de cuatro departamentos claramente definidos, que se encargan de controlar las operaciones de la compañía. Los departamentos están controlados por el Director o Gerente General.


**Gráfico 2.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA GERENCIA GENERAL DE TECNILLANTA S.A.**

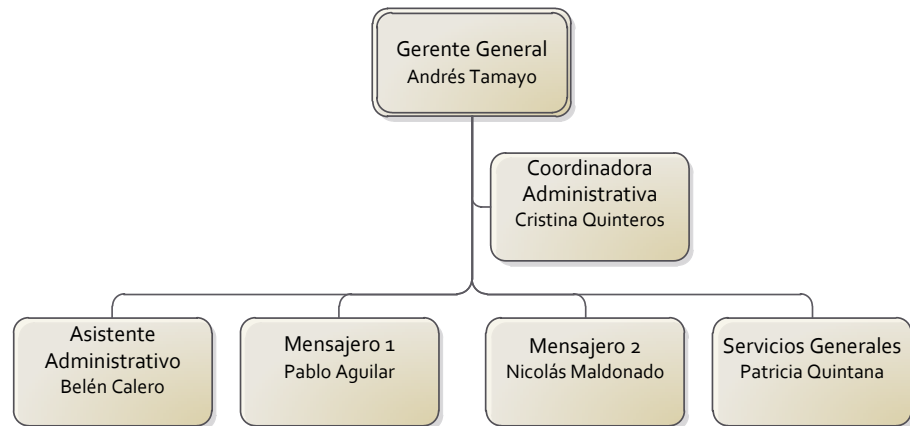


**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

Adicional a la estructura de general de la empresa, el personal netamente ligado con el mantenimiento y operación de la empresa está ligado también a la Gerencia General de la compañía, no conforma ningún departamento en particular.

**Gráfico 2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TECNILLANTA S.A.**


 <b>TECNILLANTA S.A.</b>	ORGANIGRAMA
	Tipo: Integral
Fecha Actualización: Marzo 2014	Especificación: Organigrama de Administración

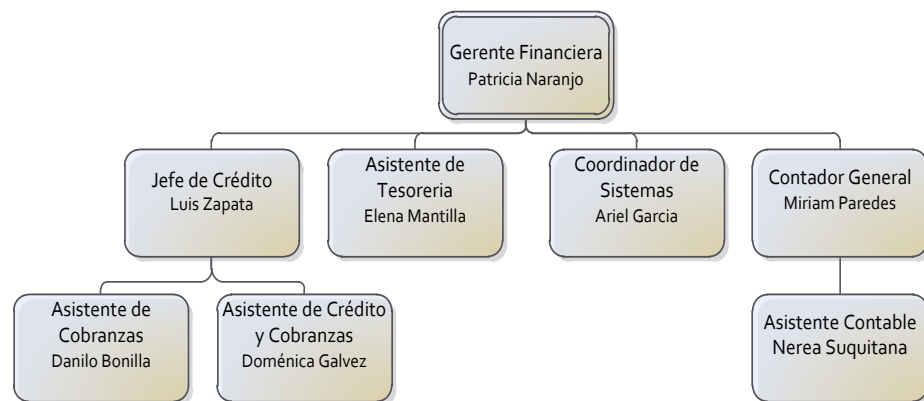


**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

El departamento financiero de Tecnillanta S.A. está encargado de todo el proceso contable, de cobros pagos, tesorería y sistemas.

**Gráfico 2.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE TECNILLANTA S.A.**

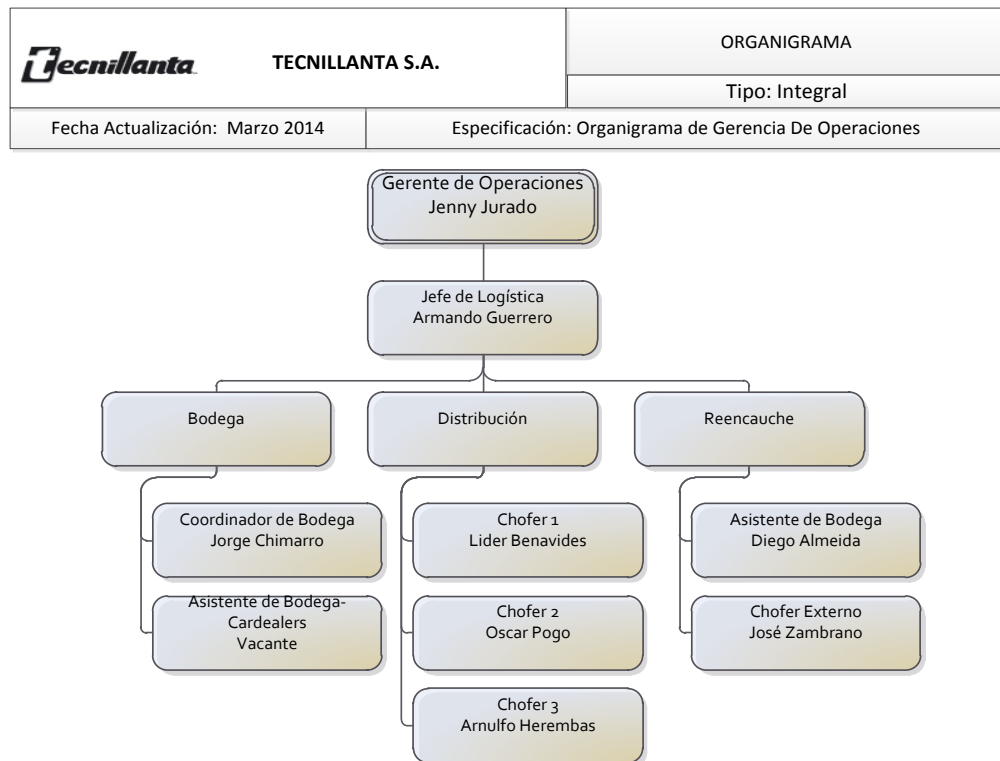
 <b>TECNILLANTA S.A.</b>	ORGANIGRAMA
	Tipo: Integral
Fecha Actualización: Marzo 2014	Especificación: Organigrama de Departamento de Finanzas



**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

El departamento de logística tiene una estructura de tal manera que le permita controlar el inventario con el que se cuenta y también la distribución del producto en cada una de sus sucursales.

**Gráfico 2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE TECNILLANTA S.A.**

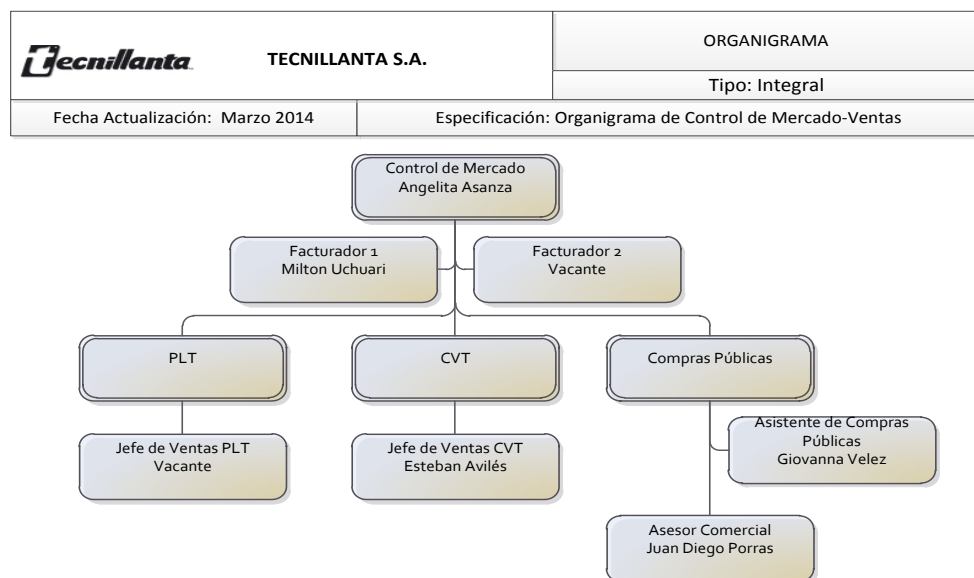


**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

El departamento de Control de Mercado es uno de los más trascendentales dentro de la compañía; No solo se encarga de verificar las posibilidades de participación dentro de procesos de licitaciones con el Gobierno Central o

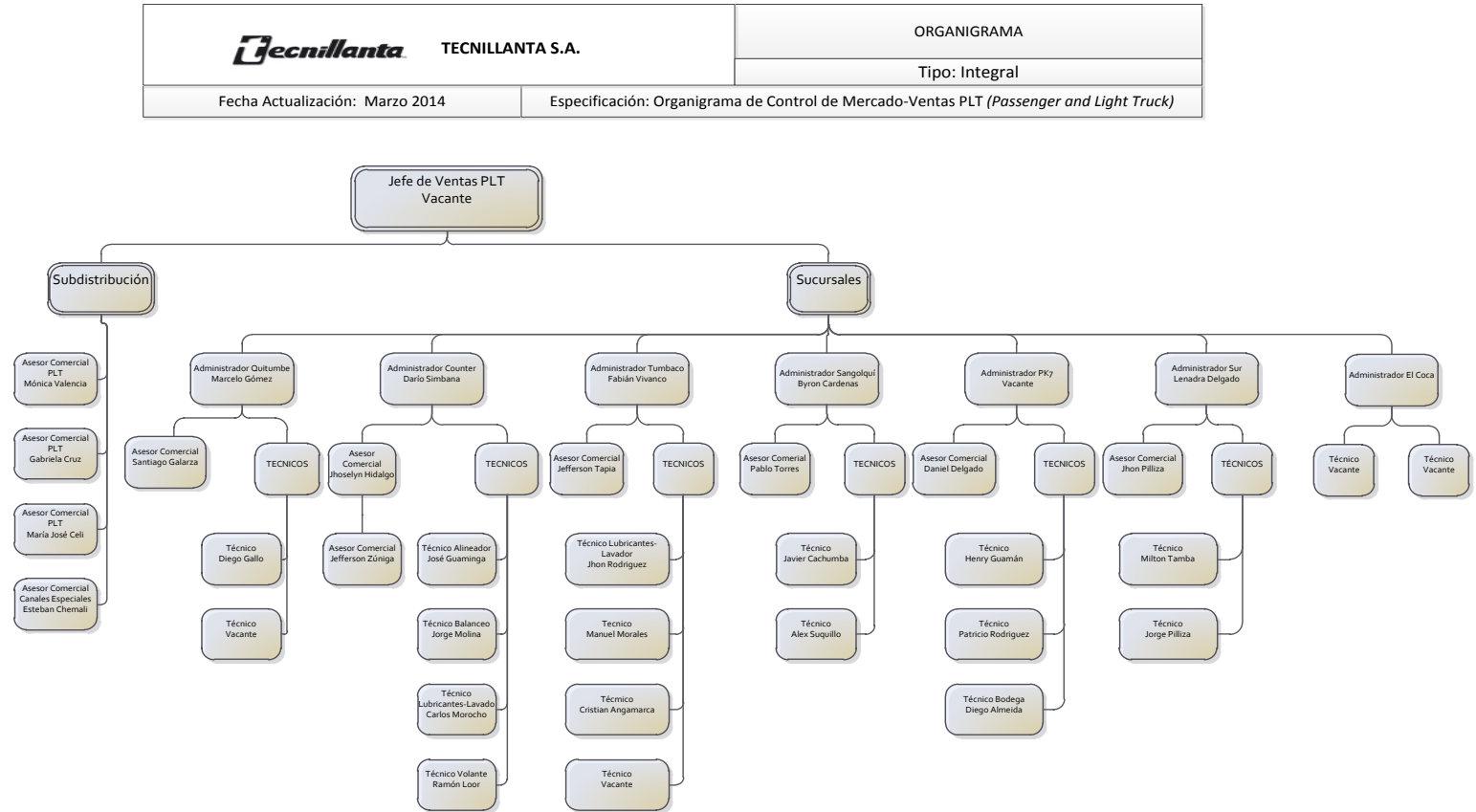
Seccional, sino que también porque se encarga del control de sus sucursales a través de la división del personal por el tipo de producto en el que se está enfocando su fuerza de ventas. Por ello dentro de este departamento se encuentran las jefaturas de producto PLT *Passenger and Light Truck*, que se encargan de la comercialización de todos los productos y neumáticos destinados para autos livianos, camionetas, vehículos utilitarios. Por otro lado se encuentra también la jefatura de producto CVT *Commercial Vehicle Tire*, que se encarga de la administración de ventas de todos los productos destinados al transporte pesado, es decir buses y camiones.

**Gráfico 2.5** ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE MERCADO DE TECNILLANTA S.A.



**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

El equipo destinado para la fuerza de ventas PLT no solo está conformado por los asesores comerciales respectivos en cada una de las agencias, sino también por el personal operativo que se encarga del mantenimiento y reemplazo de neumáticos de los vehículos de clientes. Es por eso que el equipo del grupo PLT es el más numeroso de la compañía.

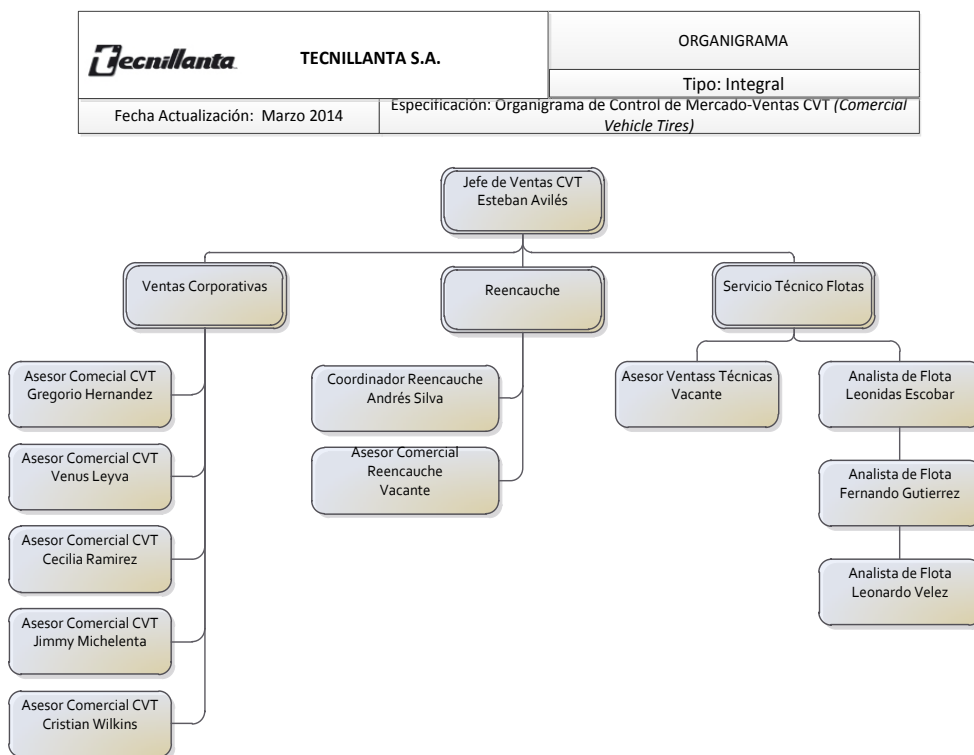
**Gráfico 2.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CONTROL DE MERCADO-VENTAS PLT**

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci



El segundo equipo en cuanto a tamaño, está dedicado a la comercialización de llantas para el transporte pesado CVT. Básicamente los miembros de este equipo están destinados a la asesoría, seguimiento y control del producto en las distintas flotas a las que se comercializa. Tienen también una sub rama encargada de verificar y asesorar a los dueños de los vehículos y flotas, en temas de Reencauche.

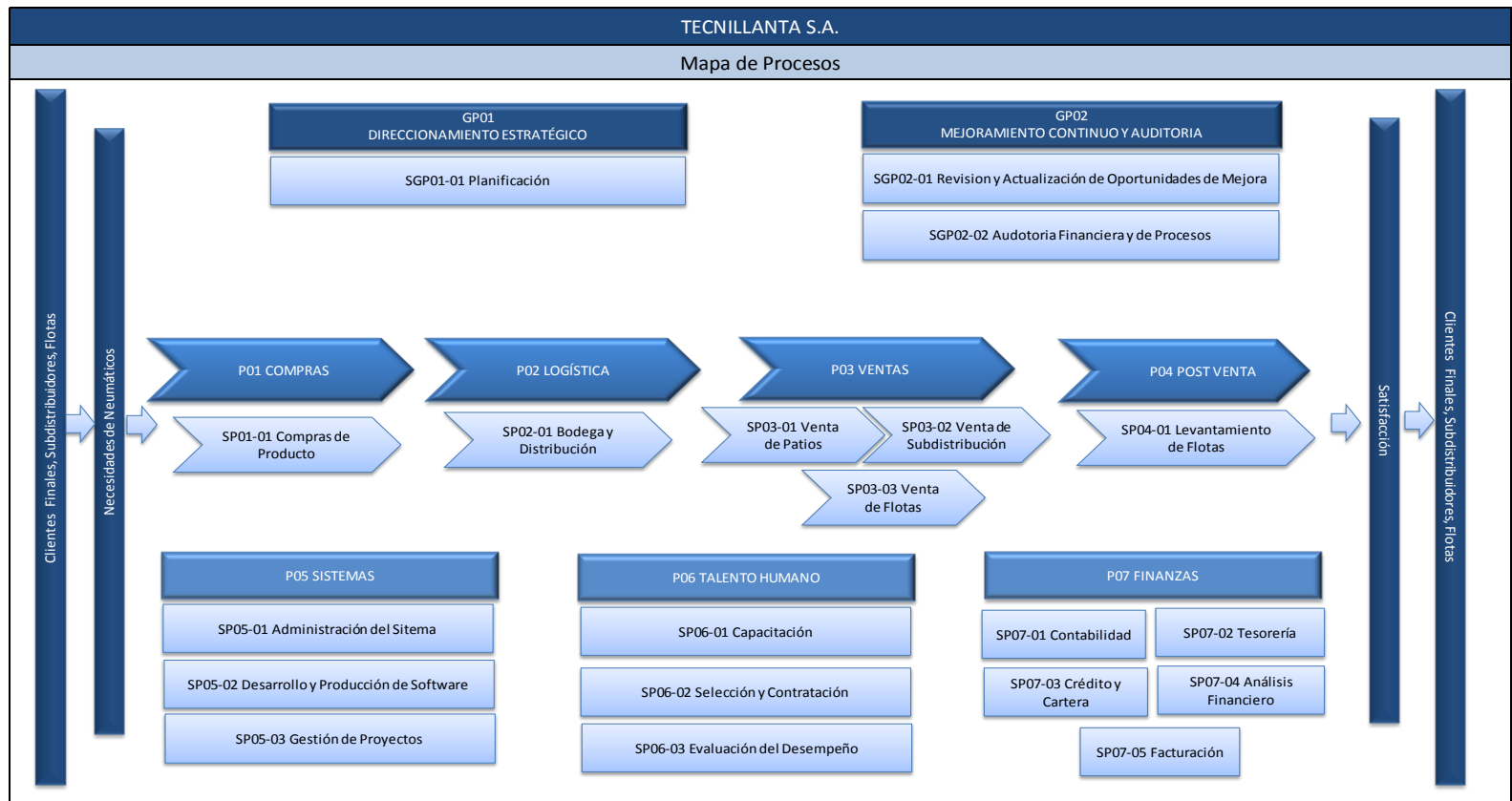
**Gráfico 2.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CONTROL DE MERCADO- VENTAS CVT TECNILLANTA S.A.**



**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 2.1.6. Procesos

### 2.1.6.1. Mapa de Procesos



**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 2. 2. DIFERENCIACIÓN DE PROCESOS**

<b>TECNILLANTA S.A.</b>		
<b>Diferenciación de Procesos</b>		
<b>Código de Proceso</b>	<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Tipo de Proceso</b>
GP01	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DIRECCIONAL
SGP01-01	Planificación	Direccional
GP02	MEJORAMIENTO CONINUO Y AUDITORIA	DIRECCIONAL
SGP02-01	Revisión y Actualización de Oportunidades de Mejora	Direccional
SGP02-02	Auditoria Financiera y de Procesos	Direccional
P01	COMPRAS	VALOR AGREGADO
SP01-01	Compras de Producto	Valor Agregado
P02	LOGÍSTICA	VALOR AGREGADO
SP02-01	Bodega y Distribución	Valor Agregado
P03	VENTAS	VALOR AGREGADO
SP03-01	Venta de Patios	Valor Agregado
SP03-02	Venta de Subdistribución	Valor Agregado
SP03-03	Venta de Flotas	Valor Agregado
P04	POST VENTA	VALOR AGREGADO
SP04-01	Levantamiento de Flotas	Valor Agregado
P05	SISTEMAS	SOPORTE
SP05-01	Administración del Sistema	Soporte
SP05-02	Desarrollo y Mantenimiento de Software	Soporte
SP05-03	Gestión de Proyectos	Soporte
P06	TALENTO HUMANO	SOPORTE
SP06-01	Capacitación	Soporte
SP06-02	Selección y Contratación	Soporte
SP06-03	Evaluación del Desempeño	Soporte
P07	FINANZAS	SOPORTE
SP07-01	Contabilidad	Soporte
SP07-02	Tesoreria	Soporte
SP07-03	Crédito y Cartera	Soporte
SP07-04	Análisis Financiero	Soporte
SP07-05	Facturación	Soporte

**Elaborado por: Xavier Ricci**

#### 2.1.6.2. Direccionamiento Estratégico

Corresponde a un proceso direccional que se encarga de la formulación, aplicación y seguimiento de la estrategia de la estrategia general dentro de la organización. Su propósito es aterrizar los objetivos planteados por el comité ejecutivo, en acciones reales que permitan alcanzar dichas metas entre los distintos departamentos organizacionales.

#### 2.1.6.3. Mejoramiento Continuo y Auditoria

Corresponde a un proceso direccional que busca garantizar estándares de calidad entre los servicios y productos que Tecnillanta S.A. ofrece. Adicionalmente se busca mantener un control financiero y de desempeño a través de una auditoria interna.

#### 2.1.6.4. Compras

Es un proceso misional de la organización. Se encarga del abastecimiento de productos requeridos para dar un servicio al cliente. Maneja directamente las relaciones con proveedores.

#### 2.1.6.5. Logística

Es un proceso misional que se encarga de la distribución del producto adquirido dentro de los distintos locales operativos de la organización, dentro de plazos de tiempo establecidos de tal manera que se garantice el completo abastecimiento. Se encarga también de la administración de las bodegas y de los niveles de inventario por segmento de producto.

#### 2.1.6.6. Ventas

Es un proceso misional que se encarga de ofrecer los productos a los distintos clientes de acuerdo al segmento al que correspondan. Existen

tres segmentos importantes de clientes: Flotas, sub distribuidores y clientes finales.

#### 2.1.6.7. Post Venta

Es un proceso misional que se encarga del seguimiento adicional al cliente y al producto de tal manera que se busque garantizar el cumplimiento de las características ofrecidas del producto dentro de los distintos segmentos o tipos de clientes.

#### 2.1.6.8. Sistemas

Es un proceso de apoyo que busca garantizar la disponibilidad y accesibilidad de todas las herramientas tecnológicas requeridas para la operación del negocio.

#### 2.1.6.9. Talento Humano

Es un proceso de apoyo que busca reclutar, seleccionar, capacitar, mantener y evaluar al mejor personal posible para cada área requerida de la organización.

#### 2.1.6.10. Finanzas

Es un proceso de apoyo que se encarga de registrar todas las transacciones financieras a través del registro contable, busca también determinar los indicadores financieros que permitan evaluar la situación de la organización. También se encarga de la determinación y manejo de cartera con clientes y de pagos a proveedores.

### **2.1.7. Infraestructura**

Parte del modelo de expansión y crecimiento de Tecnillanta S.A. ha sido enfocado en la expansión de sus productos y servicios a través de la apertura de

nuevos locales que sepan abarcar el principal mercado en el que se enfocan; es decir, abarcar el mercado de la ciudad de Quito.

Por ello los locales con los que la empresa se desarrolla están estratégicamente localizados para abarcar las distintas zonas de la ciudad, en el norte, sur, y valles aledaños. Los locales de Tecnillanta S.A. son los siguientes:

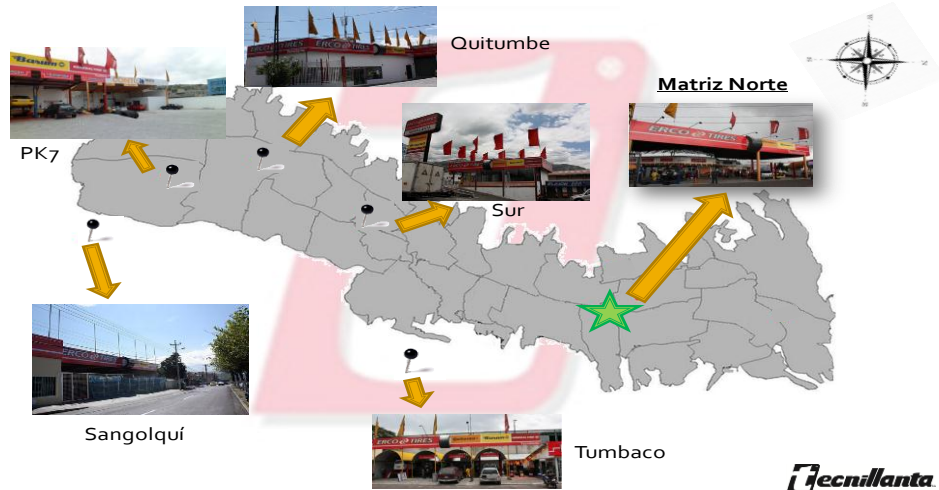
- **Matriz:** El Carmelo, Av. Amazonas N61 21 y el Inca,
- **Sucursal Sur:** Atahualpa, Av. Teniente Hugo Ortiz s/n y Cabo Iturralde
- **Sucursal Quitumbe:** Quitumbe ñan s/n y Amaruñan
- **Sucursal Sangolquí:** Av. Abdón Calderón lote 205 y Antonio Ante
- **Sucursal Tumbaco:** Av. Interoceánica s/n y González Suárez
- **Sucursal PK7:** Av. Pedro Vicente Maldonado s/n y Susana Letort.
- **Sucursal El Coca:** (En proyecto)

La necesidad de expansión de la compañía, ha llevado a revisar la posibilidad de instaurar una nueva sucursal fuera de la ciudad de Quito. Actualmente el proyecto de apertura de la sucursal en la ciudad de El Coca, está en sus etapas finales.



Las operaciones centrales de la compañía, se efectúan desde su casa matriz. Desde este centro se distribuye el producto a sus demás sucursales.

**Gráfico 2.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE TECNILLANTA EN LA CIUDAD DE QUITO**



**Fuente:** Tecnillanta S.A. (Matriz y sucursales)

#### 2.1.8. Cultura Organizacional

Hasta el día de hoy en Tecnillanta S.A. no se ha realizado ninguna encuesta o evaluación a sus colaboradores que permita saber el estado motivacional de los mismos.

Bajo la percepción de Andrés Tamayo, Gerente de Tecnillanta, la compañía tiene una cultura organizacional que recién está tomando forma luego de que se implantaran nuevos procesos en busca de mejorar el sistema administrativo de la empresa. No solamente es una nueva administración la que se encuentra a cargo, sino que es toda una nueva estructuración de procesos y personas que se están adaptando a sus funciones. Es por ello que tratar de definir una cultura organizacional es aún prematuro.

La administración de Andrés Tamayo, es relativamente nueva. Son cerca de dos años desde que está al frente de la empresa y uno de los principales objetivos ha sido el de implantar medios que permitan controlar y supervisar las actividades de los colaboradores. Toda esta nueva reestructuración vino acompañada de recambio y reestructuración parcial de personal. Hoy por hoy, el nuevo grupo de trabajo está siendo adaptado a una visión por procesos que busca optimizar los recursos, garantizar la calidad e impulsar las ventas para obtener un beneficio rentable no solo para la empresa sino para fines personales

### **3. CALIDAD**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD**

La calidad es un concepto que poco a poco ha ido tomando forma a través de los años. Su mayor auge y definición como tal se dio en siglo XX. Aunque han pasado varios años desde sus primeras enunciaciones, aún sigue siendo un tema controversial en algunas empresas, pero gracias a la difusión de normas y estándares, hoy en día la Calidad es una parte fundamental en la administración moderna.

Probablemente el mayor promotor de la Calidad, ha sido la necesidad de la optimización de recursos en su verdadera dimensión. Cuando se ha topado este tema, entonces se ha adentrado en el concepto de Productividad. Partiendo de este punto es donde se han ajustado los verdaderos criterios de Calidad, Cantidad, Precio, y Oportunidad, de tal manera que sepan colocar al producto o servicio en buena posición de Competitividad para la compañía tanto en mercados locales como en internacionales. (SALAZAR & RUEDA, 2010, pág. 7).

La calidad sin embargo, ha tenido un cierto nivel de evolución. Originalmente se hablaba de una Inspección de calidad netamente enfocada en el campo de la manufactura. Este concepto evolucionó hacia un Control Estadístico del mismo. Posteriormente al Control Estadístico, nace el Aseguramiento de la Calidad, mismo que busca promover que los productos y servicios cuenten con ciertos parámetros establecidos. Hoy en día el último escalafón en el que se encuentra la calidad, es aquel en el que se garantice el óptimo producto o servicio no solamente por la aseguración de la calidad del mismo, sino por medio de una cultura de calidad que esté enraizada con la compañía en todos sus aspectos. Es decir que la empresa opere en cada uno de sus procesos, tomando en cuenta ciertos parámetros que le permita no solo optimizar recursos, sino garantizar el cumplimiento de normas no solo impuestas o inherentes de manera legal, sino también por la observancia de los atributos que el cliente solicita. Hoy en día la meta es operar organizaciones que alcancen con éxito una Gestión de la Calidad. (CANELA, 2004, págs. 7-14)

Actualmente la calidad está asumiendo un significado más amplio, incluyendo un mejoramiento continuo, que busque la forma de alcanzar una ventaja competitiva y un enfoque centrado en el consumidor. (SHROEDER, 2005, pág. 159)

### 3.2. DEFINICIONES DE CALIDAD

La calidad, es un conjunto de atributos y características que satisfacen las necesidades y características de un nicho de mercado. Este conjunto de características requeridas buscan profundizar enfoques en los que se priorice el mejoramiento y la evolución de acuerdo al mercado; por ello para Deming (1993). La calidad expresa “Una serie de cuestionamientos para la mejora continua”.

Sin embargo la calidad debe ir ligada a ciertos parámetros de tal forma que se determine una estandarización. Por ello Philip Crosby (1979) define a la calidad como “Conformidad con los requisitos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición”

Finalmente el último enfoque de la calidad debe ser siempre el cliente, por ello según Armand Feingenbaum “La Calidad es una determinación del cliente. Está basada en una experiencia actual del cliente con los productos o servicios comparados con sus

requerimientos establecidos o no establecidos, consientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. La calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente”

Para definir a la calidad desde la perspectiva del cliente, no solo se debe tomar en cuenta la satisfacción o superación de las peticiones actuales, sino también de las futuras. La aptitud para el uso se relaciona con los beneficios que el consumidor recibe y con la satisfacción del mismo; sólo él y no el productor, la pueden determinar. (SHROEDER, 2005)

Poder determinar una sola definición específica resulta altamente complejo, pero si tomamos en cuenta los enunciados antes mencionados de los Gurús de la Calidad, podemos estar seguros que abarcamos prácticamente todos los campos en los que actúa como ente influyente. Ciertamente podremos asociarla entonces, como un sinónimo de excelencia, o como el conjunto de atributos técnicos y subjetivos que tiene un producto o servicio para satisfacer nuestras necesidades.

### 3.3. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los modelos de gestión de Calidad, son un elemento trascendental para determinar la excelencia en la gestión. El principal instrumento empleado para ello, es la autoevaluación. Varios de estos modelos cuentan con organismos encargados de la verificación del cumplimiento del modelo. El cumplimiento de los requisitos puede postular a las organizaciones a los distintos Premios a la excelencia.

#### **3.3.1. Modelo Malcom Baldrige**

Malcom Baldrige, fue un empresario y funcionario público estadounidense que nació el 4 de octubre de 1922. A pesar de su amplio desempeño en el sector privado de la manufactura, su mayor aporte se dio cuando ocupó el cargo de Secretario de Comercio en el gobierno de Ronald Reagan. En esta función que asumió desde el 11 de diciembre de 1980, hasta su muerte, el 25 de julio de 1987, Baldrige fue capaz de llevar a cabo importantes aportes en temas de comercio, acuerdos para resolución de diferencias en transferencia de tecnología entre China e India y acercamientos con la aquel entonces Unión Soviética. No obstante su mayor aporte estuvo enfocado en el enfoque a la

excelencia como medio de mejora a largo plazo para la economía. ( The National Institute of Standards and Technology NIST, 2010)

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige fue creado en Estados Unidos por la Ley Pública 100-107, promulgada el 20 de agosto de 1987. El premio lleva el nombre de Malcom Baldrige en reconocimiento a su excelencia empresarial que ha contribuido a una mejora a largo plazo en la eficiencia y eficacia del gobierno. El Programa de Premios, que responde a los fines de la Ley Pública 100-107, llevó a la creación de una nueva asociación público-privada. El principal patrocinador de este programa de premios es la Fundación para el Premio Nacional de la Calidad Malcom Baldrige, que se estableció en el año de 1988. ( The National Institute of Standards and Technology NIST, 2010)

Los criterios para este reconocimiento han tenido una amplia aceptación y se han convertido en un estándar de facto para las prácticas de la mejor calidad en Estados Unidos. Los criterios Baldrige no solo se aplican a las buenas prácticas de la calidad, sino a la excelencia en el desempeño, ampliamente definida. (SHROEDER, 2005, pág. 158)



El modelo Malcom Baldrige se basa en la evaluación a una serie de criterios previamente establecidos para verificar el desempeño de la compañía.

Los criterios Baldrige reconocen los esfuerzos de la calidad que han logrado un liderazgo administrativo de la alta gerencia, resultados de negocios, participación de los empleados, control de los procesos internos, una alta satisfacción del cliente, y así sucesivamente. (SHROEDER, 2005)

#### 3.3.1.1. Criterios de Evaluación del Modelo Malcom Baldrige

La evaluación empresarial bajo el Modelo Malcom Baldrige es un programa en donde se determinan aspectos clave de la organización en base a los ciertos criterios y parámetros establecidos; sin embargo el punto de partida consiste en la definición del perfil organizacional y posteriormente a la evaluación de cada punto del modelo.

#### **3.3.1.1.1. Perfil Organizacional**

El perfil organizacional de cada empresa integra los contenidos de acuerdo a su propio modo de operar. El ambiente, las relaciones de trabajo, ventajas y desafíos estratégicos, sirven como un referente guía para el sistema de gestión de comportamiento organizacional. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 6)

La importancia del Perfil Organizacional, dentro de los criterios de evaluación radica en la identificación adecuada de un punto de partida al modelo asimismo puede brindar información global que puede aportar de información adicional para los colaboradores de la organización o miembros de un jurado de evaluación externa. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 15)

El perfil Organizacional está conformado por dos componentes:

- **Descripción Organizacional.-** describe el entorno operativo de la organización y sus relaciones clave con clientes, proveedores, socios y otros actores interesados.
- **Desafíos Organizacionales.-** describe el entorno competitivo de la organización, desafíos, ventajas estratégicas clave y el sistema que usa para mejorar el desempeño. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 15)

Para poder determinar las características de cada componente del Perfil Organizacional es importante responder a los cuestionamientos que se estipulan como guía para cada punto.

**Tabla 3. 1. ESQUEMA PARA DETERMINAR LA DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL**

<b>Esquema para Determinación de Perfil Organizacional dentro del Modelo Malcom Baldrige</b>
<b>P.1 Descripción Organizacional: ¿Cuáles son las características Clave de la organización?</b>
<b>a) Entorno Organizacional</b>
1) ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización? ¿Cuáles son los mecanismos de entrega que utiliza para entregar sus productos y servicios al cliente?

2) ¿Cuál es la cultura organizacional? ¿Cuál es la declaración de Objetivos, Misión, Visión y Valores?
3) ¿Cuál es el perfil de la fuerza laboral? ¿Cuáles son los grupos y segmentos de empleados? ¿Cuáles son los requisitos y expectativas clave? ¿Cuál es la diversidad de la fuerza laboral, las unidades de negociación organizadas, los beneficios clave y los requisitos clave en materia de salud y seguridad organizacional?
4) ¿Cuáles son las principales instalaciones, tecnologías y Equipos?
5) ¿Cuál es el entorno reglamentario con el cual opera la organización? ¿Cuáles son los requisitos correspondientes en cuanto a salud ocupacional, reglamentos de salud, acreditación, certificación y registro; las normas pertinentes de la industria y los reglamentos ambientales, financieros y de productos de la organización?
<b>b) Relaciones Organizacionales</b>
1) ¿Cuál es el sistema Directivo y la Estructura Organizacional? ¿Cuáles son las relaciones de dependencia entre la Junta Directiva, los principales directivos y la organización Matriz según corresponda?
2) ¿Cuáles son los principales clientes clave, grupos de actores interesados y segmentos de mercado según corresponda? ¿Cuáles son los requisitos y expectativas de Clientes grupos de actores Interesados y Segmentos de mercado?
3) ¿Cuáles son los principales tipos de proveedores, socios, colaboradores y distribuidores en el sistema de trabajo y en la producción y entrega de productos y servicios clave? ¿Qué función cumplen, de cumplir alguna en los procesos de innovación organizacional? ¿Cuáles son los requisitos más importantes de la cadena de suministros?
4) ¿Cuáles son los principales mecanismos de comunicación y de asociación entre proveedores clave y clientes?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 13)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 2. ESQUEMA PARA DETERMINAR LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES**

<b>Esquema para Determinación de Perfil Organizacional dentro del Modelo Malcom Baldrige</b>
<b>P.2 Desafíos Organizacionales: ¿Cuáles son los Desafíos Organizacionales Clave?</b>
<b>a) Entorno Competitivo</b>
1) ¿Cuál es la posición competitiva? ¿Cuál es el tamaño relativo y crecimiento en el seno de la industria o mercado que cubre? ¿Qué tipos y que cantidad de competidores enfrenta la organización?
2) ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito en relación con los competidores? ¿Qué tipos de cambios clave están sucediendo que afecten la situación competitiva, inclusive oportunidades de innovación y colaboración según corresponda?
3) ¿Cuáles son las fuentes claves de datos competitivos y comparativos en el seno de la industria? ¿Qué restricciones enfrenta, de haber alguna, a la hora de conseguir datos?
<b>b) Contexto Estratégico</b>
1) ¿Cuáles son sus ventajas y desafíos estratégicos clave comerciales, operacionales y en materia de recursos humanos? ¿Cuáles son sus ventajas y desafíos estratégicos clave en relación con la sustentabilidad organizacional?
<b>c) Sistema de Mejoramiento del Desempeño</b>
1) ¿Cuáles son los elementos clave del sistema de Mejoramiento del desempeño, inclusive los procesos de aprendizaje y evaluación?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 16)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Una vez que ha sido determinado el perfil organizacional, se procede a evaluar los criterios. El modelo Malcom Baldrige se enfoca en la evaluación de siete puntos específicos:

La interrelación de cada criterio se describe a continuación, en donde se determina la correspondencia de cada punto dentro de la organización.

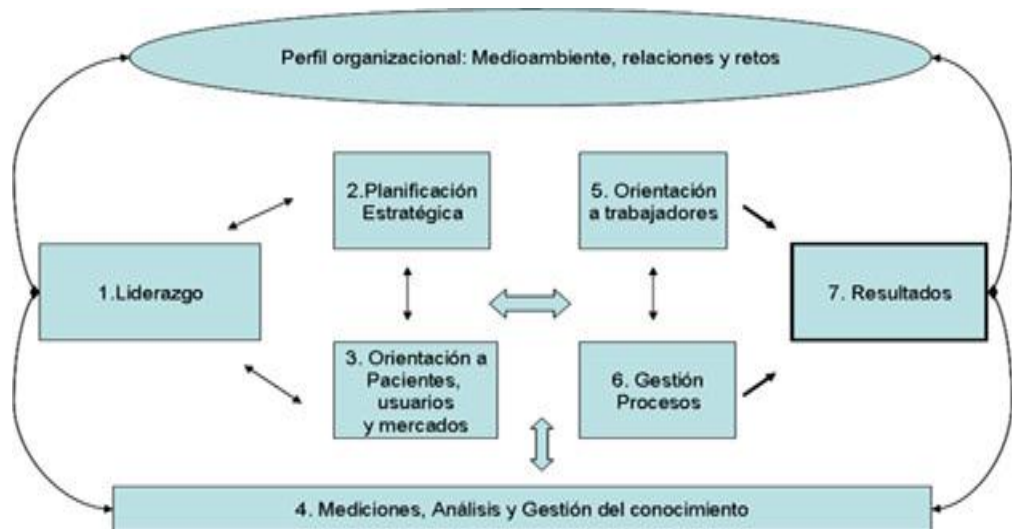
**Tabla 3. 3. CATEGORIAS DE EVALUACIÓN EN EL MODELO MALCOM BALDRIGE**

RECONOCIMIENTO NACIONAL DE CALIDAD MALCOM BALDRIGE; CRITERIOS PARA UN DESEMPEÑO DE EXCELENCIA (Categorías)	
Categoría	Concepto
<b>1</b>	<b>Liderazgo</b>
	1.1. Liderazgo de la Alta gerencia
	1.2. Gobierno Interno y Responsabilidades Sociales
<b>2</b>	<b>Planeación Estratégica</b>
	2.1. Desarrollo de la Estrategia
	2.2. Implantación de la Estrategia
<b>3</b>	<b>Concentración en el Cliente</b>
	3.1. Participación del Cliente
	3.2. Voz del Cliente
<b>4</b>	<b>Medición, análisis y administración de Conocimientos</b>
	4.1. Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional
	4.2. Administración de la información, conocimiento y tecnología de la información.
<b>5</b>	<b>Concentración de la fuerza de trabajo</b>
	5.1. Involucramiento de la fuerza de trabajo
	5.2. Ambiente de la fuerza de trabajo
<b>6</b>	<b>Administración del proceso</b>
	6.1. Sistemas de trabajo
	6.2. Procesos de Trabajo
<b>7</b>	<b>Resultados</b>
	7.1. Resultados del producto/Servicio
	7.2. Resultados enfocados hacia el cliente
	7.3. Resultados Financieros y de mercado
	7.4. Resultados enfocados en la fuerza de trabajo
	7.5. Resultados de efectividad del proceso
	7.6. Resultados de Liderazgo

**Fuente:** (SHROEDER, 2005, pág. 169)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

La interrelación de cada criterio se describe a continuación, en donde se determina la correspondencia de cada punto dentro de la organización, dentro de la estipulación del Perfil Organizacional y de la Medición y Gestión del Conocimiento.

**Gráfico 3. 1. EL MODELO MALCOM BALDRIGE**

**Fuente:** (AITECO CONSULTORES, 2013)

Los criterios Baldrige tienen 1000 puntos en total, los cuales se distribuyen entre las siete categorías descritas anteriormente. Los valores con los que se evalúan los criterios varían de acuerdo a la importancia del componente, pero se da prioridad al criterio de los Resultados y del Liderazgo. El puntaje de evaluación es el siguiente:

**Tabla 3. 4. CATEGORIAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL  
MODELO MALCOM BALDRIGE**

RECONOCIMIENTO NACIONAL DE CALIDAD MALCOM BALDRIGE; CRITERIOS PARA UN DESEMPEÑO DE EXCELENCIA (Categorías -Evaluación)		
Categoría	Concepto	Valores en Puntos
<b>1</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>120</b>
	1.1. Liderazgo de la Alta gerencia	70
	1.2. Gobierno Interno y Responsabilidades Sociales	50
<b>2</b>	<b>Planeación Estratégica</b>	<b>85</b>
	2.1. Desarrollo de la Estrategia	40
	2.2. Implantación de la Estrategia	45
<b>3</b>	<b>Concentración en el Cliente</b>	<b>85</b>
	3.1. Participación del Cliente	40
	3.2. Voz del Cliente	45
<b>4</b>	<b>Medición, análisis y administración de Conocimientos</b>	<b>90</b>
	4.1. Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional	45
	4.2. Administración de la información, conocimiento y tecnología de la información.	45
<b>5</b>	<b>Concentración de la fuerza de trabajo</b>	<b>85</b>
	5.1. Involucramiento de la fuerza de trabajo	45
	5.2. Ambiente de la fuerza de trabajo	40
<b>6</b>	<b>Administración del proceso</b>	<b>85</b>
	6.1. Sistemas de trabajo	35
	6.2. Procesos de Trabajo	50
<b>7</b>	<b>Resultados</b>	<b>450</b>
	7.1. Resultados del producto/Servicio	100
	7.2. Resultados enfocados hacia el cliente	70
	7.3. Resultados Financieros y de mercado	70
	7.4. Resultados enfocados en la fuerza de trabajo	70
	7.5. Resultados de efectividad del proceso	70
	7.6. Resultados de Liderazgo	70
<b>PUNTOS TOTALES</b>		<b>1.000</b>

**Fuente:** (SHROEDER, 2005, pág. 169)

**Elaborado por:** Xavier Ricci



**3.3.1.1.2. Liderazgo (120 puntos)**

Se evalúa en base al compromiso de la alta gerencia, la visión, la participación activa por parte de todos los administradores del proceso y la medida en la que los valores de calidad hayan permeado a toda la organización; además incluye las responsabilidades sociales, el comportamiento ético y la participación en la comunidad, lo cual asegura una compañía de calidad. (SHROEDER, 2005, pág. 168)

El criterio de Liderazgo posee dos componentes:

- **Liderazgo de Alta Gerencia (70 puntos).**- El liderazgo Principal o de Alta Gerencia describe como los líderes principales de la organización sustentan a la organización; a la vez se determina la manera en la que dichos líderes se comunican con la fuerza laboral y estimulan un alto desempeño. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 17)
- **Dirección y Responsabilidades Sociales (50 puntos).**- Describe de qué manera la organización aborda sus

responsabilidades con el público, asegura una conducción ética y lleva a cabo buenas prácticas de ciudadanía. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 19)

**Tabla 3. 5. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LIDERAZGO PRINCIPAL O DE ALTA GERENCIA**

<b>Esquema para Evaluación de Liderazgo bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>1.1. Liderazgo Principal: ¿Cómo ejerce su Liderazgo los principales Directivos? (70 puntos)</b>
<b>a) Visión y Valores</b>
1) ¿Cómo los líderes principales determinan los valores organizacionales? ¿Cómo los líderes principales despliegan la visión y los valores de su organización a través de su sistema de liderazgo entre la fuerza laboral, los proveedores, socios clave, clientes y otros actores interesados, según corresponda?
2) ¿Cómo los principales directivos promueven de forma personal un entorno organizacional que propicie, exija y genere resultados en cuanto a una conducta ética y legal?
3) ¿Cómo los principales directivos crean una organización sustentable? ¿Cómo los principales directivos crean un entorno para el mejoramiento del desempeño organizacional, la consecución de la misión y objetivos estratégicos, la innovación, el liderazgo del desempeño competitivo y de modelo de roles y la agilidad organizacional y de la fuerza laboral? ¿Cómo se involucran personalmente en la planificación de su sucesor y el desarrollo de futuros líderes organizacionales?
<b>b) Comunicaciones y Desempeño organizacional</b>
1) ¿Cómo los principales directivos se comunican e involucran con el resto de la fuerza laboral? ¿Cómo los principales directivos estimulan una comunicación bidireccional honesta a través de toda la organización? ¿Cómo los principales directivos notifican las decisiones clave? ¿Cómo los principales directivos asumen una función activa en los programas de retribución y reconocimiento para reforzar el alto desempeño y un enfoque en el cliente y en el negocio?

2) ¿Cómo los principales directivos concentran el accionar a fin de conseguir los objetivos de la organización, mejorar el desempeño y lograr su misión? ¿Qué tipo de mediciones de desempeño revisan regularmente los principales directivos para estar al tanto de las medidas que necesiten tomar? ¿Cómo los principales directivos incluyen un enfoque para crear y equilibrar el valor para los clientes y otros actores interesados en sus expectativas sobre el desempeño organizacional?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 18)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 6. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDADES SOCIALES**

<b>Esquema para Evaluación de Liderazgo bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>	
<b>1.2. Dirección y Responsabilidades Sociales: ¿De qué manera se dirige y aborda las responsabilidades sociales? (50 puntos)</b>	
<b>a) Visión y Valores</b>	
1) ¿Cómo la organización revisa y logra los siguientes aspectos clave del sistema directivo?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en cuanto a medidas de gestión</li> <li>• Responsabilidad Fiscal</li> <li>• Transparencia en las operaciones y selección de miembros de la junta directiva y políticas de divulgación según corresponda</li> <li>• Independencia en auditorías internas y externas</li> <li>• Protección de los intereses de los actores interesados y accionistas según corresponda</li> </ul>	
2) ¿Cómo evalúa el desempeño de sus principales directivos, inclusive el del gerente general? Cómo los principales directivos y la junta directiva utilizan estas revisiones de desempeño para mejorar y desarrollar tanto la eficacia de su liderazgo personal como del directorio o junta del sistema de liderazgo según corresponda	
<b>b) Conducta y ética legal</b>	

1) ¿Cómo aborda efectos adversos en la sociedad generados por los productos, servicios y operaciones de la empresa? ¿Cómo se adelanta a las inquietudes públicas respecto a servicios, productos y operaciones futuras? ¿Cómo se prepara para hacer frente a estas inquietudes de manera proactiva? ¿Qué procesos, medidas y objetivos claves de cumplimiento usa para lograr o superar requisitos reglamentarios y legales según corresponde? ¿Qué procesos, medidas y objetivos clave de cumplimiento usa para abordar riesgos asociados con los productos, servicios y operaciones?

**c) Apoyo a comunidades clave**

1) ¿Cómo la organización apoya activamente y fortalecen a sus comunidades clave? ¿Cómo identifica a tales comunidades y determina ámbitos en los que poner énfasis para generar participación y apoyo organizacional? ¿Cuáles son las comunidades clave? ¿Cómo sus principales directivos, en conjunto con su fuerza laboral, contribuyen a mejorar estas comunidades?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 19)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### **3.3.1.1.3. Planeación Estratégica (85 puntos)**

La planeación Estratégica es un referente por el cual se expresa el esfuerzo de la calidad. Si la empresa se ha implantado metas de alto nivel de calidad, los planes estratégicos para la administración de la calidad son indistinguibles del plan estratégico de la compañía siempre y cuando se halle un componente del plan alusivo a la calidad. (SHROEDER, 2005)

La planificación estratégica se estructura por dos componentes:

- **Desarrollo de la Estrategia (40 puntos).**- Describe de qué manera la organización determina los desafíos y ventajas estratégicas. Describe de qué manera la organización establece su estrategia y objetivos para abordar los desafíos y mejorar las ventajas. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 21)
- **Despliegue de la Estrategia (45 puntos).**- Describe como la organización convierte su objetivo estratégico en planes de acción. Hace un resumen de los planes de acción y de los indicadores de desempeño. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 23)

**Tabla 3. 7. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA**

<b>Esquema para Evaluación de Planeación Estratégica bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>2.1. Desarrollo de la Estrategia: ¿De qué manera de desarrolla la estrategia organizacional? (40 puntos)</b>
<b>a) Proceso de Desarrollo de la estrategia</b>
1) ¿Cómo la organización lleva a cabo la planificación estratégica? ¿Cuáles son los pasos del proceso clave? ¿Quiénes son los participantes clave? ¿Cómo el proceso identifica los posibles puntos ciegos? ¿Cómo se determinan las ventajas y desafíos clave, según identificaron en la respuesta a Pregunta 2 en el perfil organizacional? ¿Cuáles son los horizontes temporales de planificación a corto y largo plazo? ¿Cómo se fijan estos horizontes temporales? ¿Cómo el proceso de planificación estratégica aborda estos horizontes temporales?
2) ¿Cómo asegura que la planificación estratégica aborde los factores clave enumerados a continuación? ¿Cómo recopila y analiza datos e información importante vinculada con estos factores como parte del proceso de planificación estratégica?:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización.</li> <li>• Indicadores oportunos de cambios importantes en cuanto a tecnología, mercados, preferencias de los clientes, competencia o el entorno reglamentario</li> <li>• Sustentabilidad organizacional a largo plazo</li> <li>• Capacidad de poner en marcha el plan estratégico</li> </ul>
<b>b) Objetivos Estratégicos</b>
1) ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos clave y su cronograma para conseguirlos? ¿Cuáles son las metas más importantes dentro de estos objetivos estratégicos?
2) ¿Cómo los objetivos estratégicos abordan las ventajas estratégicas y desafíos estratégicos? ¿Cómo los objetivos estratégicos abordan las oportunidades de hacer innovación en productos y servicios, operaciones y el modelo comercial? ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo? ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren las necesidades de todos los actores interesados clave?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 22)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 8. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE  
LA ESTRATEGIA**

<b>Esquema para Evaluación de Planeación Estratégica bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>2.2. Desarrollo de la Estrategia: ¿De qué manera de desarrolla la estrategia organizacional? (40 puntos)</b>
<b>a) Proceso de Desarrollo de la estrategia</b>
1) ¿Cómo desarrolla y despliega planes de acción a través de toda la organización para conseguir los objetivos estratégicos clave? ¿Cómo asegura la sustentabilidad de los resultados clave de los planes de acción?
2) ¿Cómo asegura la disponibilidad de recursos financieros y de otro tipo suficientes para apoyar el logro del plan de acción? ¿Cómo asigna estos recursos para apoyar la consecución de planes? ¿Cómo equilibra los recursos para asegurar recursos adecuados para satisfacer las actuales obligaciones?
3) ¿Cómo establece y despliega los cambios en los planes de acción si las circunstancias requieren de una modificación o una rápida ejecución de planes nuevos?
4) ¿Cuáles son los planes de acción clave acorto y largo plazo? ¿Cuáles son los cambios planificados clave, si los hubiera, en los productos, servicios, clientes, mercados y en forma de operar?
5) ¿Cuáles son los planes clave en materia de Recursos Humanos para conseguir los objetivos estratégicos y de planes de acción a corto y largo plazo? ¿Cómo los planes abordan los posibles efectos personales en la fuerza laboral y en cualquier posible cambio en las necesidades de capacidad de la fuerza laboral?
6) ¿Cuáles son las medidas o indicadores de desempeño clave para hacer un seguimiento de los avances de los planes de acción? ¿Cómo se garantiza que el sistema de medición general del plan de acción refuerce el alineamiento organizacional? ¿Cómo garantiza que el sistema de medición cubra todas las áreas clave de despliegue y actores interesados?
<b>b) Proyección del Desempeño</b>
Para los indicadores de desempeño de desempeño identificados en 2.2.a (6) ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño en función de los horizontes temporales de planificación a corto y largo plazo? ¿Cómo se determinan estas proyecciones? ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre el desempeño proyectado y el de los competidores u organizaciones similares? ¿Cuáles son las diferencias con puntos de referencia y metas clave y con el desempeño en el pasado, según corresponda? ¿Cómo aseguran los avances para cumplir las proyecciones? Si hubiera déficit proyectado o real en su desempeño en comparación con los competidores u organizaciones similares, ¿Cómo se le abordaría?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 24)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**3.3.1.1.4. Concentración o Enfoque en el Cliente (85 puntos)**

Las organizaciones de calidad son aquellas en las que se invierte en grupos de enfoque, encuestas de investigación de mercados y contacto de uno a uno, con el objeto de conocer las necesidades de los clientes dentro de las tendencias de los mercados. El objetivo de este punto es determinar el deleite de los clientes y no solo conformarse con una satisfacción a nivel mínimo de sus necesidades. (SHROEDER, 2005, pág. 169)

Al enfoque en el Cliente y en los Mercados lo conforman dos puntos específicos:

- **Conocimiento sobre clientes y mercados (40 puntos).-**

Describe la forma en la que la organización determina los requisitos, necesidades, expectativas y preferencias de clientes y mercados, a fin de garantizar la constante relevancia de los productos y servicios y desarrollar



nuevas oportunidades de negocio. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 25)

- **Relaciones y satisfacción del Cliente (45 puntos).**-

Describe como la organización forma relaciones a fin de conseguir, satisfacer y mantener a los clientes y aumentar la fidelidad de los mismos. Describe como la organización determina la satisfacción y la falta de satisfacción del cliente. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012)

**Tabla 3. 9. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS**

<b>Esquema para Evaluación del enfoque en el Cliente y en el Mercado bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>3.1. Conocimiento sobre clientes y mercados: ¿Cómo se consigue y utiliza conocimientos sobre clientes y mercados? (40 puntos)</b>
<b>a) Conocimiento sobre clientes y mercado</b>
1) ¿Cómo identifica a los clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado? ¿Cómo determina a qué clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado apuntar para los productos y servicios actuales y futuros? ¿Cómo incluye a los clientes de los competidores y otros posibles clientes y mercados en esta determinación?

2) ¿Cómo se usa la opinión del cliente para determinar los requisitos, las necesidades y los cambios en las expectativas clave del cliente (inclusive características de productos y servicios) y su relativa importancia para las compras o las decisiones sobre las relaciones de los clientes? ¿Cuáles son las diferencias entre las formas de recibir la opinión de diversos clientes, grupos de clientes o segmentos de mercado? ¿Cómo utiliza la información y la retroalimentación de importancia de los clientes antiguos y actuales, inclusive información de marketing y ventas, datos sobre la lealtad y retención de clientes, derivación de clientes, análisis de ganancias/pérdidas y datos de reclamos con el propósito de planificar productos y servicios, marketing, hacer mejoras en el sistema de trabajo y el proceso laboral y desarrollar nuevas oportunidades de negocios?

3) ¿Cómo utiliza la información y la retroalimentación sobre la opinión del consumidor para centrar más su atención en el cliente, satisfacer mejor las necesidades y deseos e identificar oportunidades de innovación?

4) ¿Cómo mantiene los métodos de aprendizaje y recepción de clientes y mercados al día respecto de las necesidades y orientaciones comerciales, lo que incluye cambios en su propio mercado?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 25)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 10. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

<b>Esquema para Evaluación del enfoque en el Cliente y en el Mercado bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>3.2. Relaciones y Satisfacción del cliente: ¿Cómo forja relaciones con los clientes y construye su satisfacción y fidelidad (45 puntos)</b>
<b>a) Forjar relaciones con los clientes</b>
1) ¿Cómo forja relaciones para conseguir clientes, satisfacer y superar sus expectativas, aumentar la fidelidad y reiterar los negocios y conseguir recomendaciones positivas?
2) ¿Cómo los mecanismos de acceso clave permiten a los clientes buscar información, llevar a cabo negocios u hacer reclamos? ¿Cuáles son los mecanismos de acceso clave? ¿Cómo determina los requisitos de contacto con clientes clave para cada modo de acceso de cliente? ¿Cómo se asegura que estos requisitos de contacto lleguen a todas las personas y procesos involucrados en la

cadena de respuesta al cliente?
3) ¿Cómo gestiona los reclamos del cliente? ¿Cómo garantiza que estos reclamos se resuelvan de manera eficiente y oportuna? ¿Cómo reduce al mínimo la falta de satisfacción del cliente y, según corresponda, la falta de reiteración y recomendaciones en el negocio? ¿Cómo se agrupan y analizan los reclamos para usarlos a la hora de mejorar el conjunto de su organización y también sus socios?
4) ¿Cómo mantiene los enfoques relativos al forjamiento de relaciones y la provisión de acceso al cliente al día respecto de las necesidades y orientaciones comerciales?
<b>b) Determinación de Satisfacción del Cliente</b>
1) ¿Cómo determina la satisfacción, falta de satisfacción y fidelidad de los clientes? ¿Cuál es la diferencia de estos métodos de determinación entre los distintos grupos de clientes? ¿Cómo garantiza que las mediciones capturen información factible de procesar para usarla a la hora de asegurar los futuros negocios del cliente y conseguir recomendaciones positivas, según corresponda? ¿Cómo usa la información sobre la satisfacción y la falta de satisfacción del cliente para mejorar?
2) ¿Qué tipo de seguimiento hace entre los clientes sobre la calidad de los productos, servicios y transacciones para recibir retroalimentación oportuna y factible de procesar?
3) ¿Cómo consigue y usa información sobre la satisfacción de sus clientes en relación con sus competidores? ¿Cómo consigue y usa información sobre la satisfacción de sus clientes en relación con los niveles de satisfacción al cliente en otras organizaciones que suministran productos o servicios similares y/o respecto de los puntos de referencia de la industria?
4) ¿Cómo mantiene los enfoques para determinar la satisfacción al día con las necesidades y orientaciones comerciales?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 27)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**3.3.1.1.5. Medición, Análisis y Gestión de Conocimientos (90 puntos)**

Se refiere a la administración basada en datos e información vasta. La base de datos de la corporación debe ser accesible a los empleados y debe contener información que permita una mejor toma de decisiones a través de bases de información integradas que permitan conocer hechos reales, proveedores, procesos, características de clientes, etc. (SHROEDER, 2005, pág. 169)

La Medición, Análisis y Gestión de Conocimientos se compone de los siguientes puntos:

- **Medición, Análisis y Perfeccionamiento del Desempeño Organizacional (45 puntos).**- Describe como la organización mide, analiza, alinea, revisa y mejora el desempeño por medio de datos e información en todos los niveles y en todas las secciones. Describe el uso sistemático de los resultados de las revisiones a fin de mejorar y evaluar los procesos. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 29)

- **Gestión de la Información, tecnología de la información y conocimientos (45 puntos).**- Describe como la organización garantiza la calidad y disponibilidad de datos, la información, el software, el hardware necesarios para el personal, proveedores, socios, colaboradores y clientes. Describe además como la organización crea y gestiona los recursos de conocimientos. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 31)

**Tabla 3. 11. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA MEDICIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

<b>Esquema para Evaluación de la Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>	
<b>4.1 Medición, Análisis y perfeccionamiento del desempeño organizacional: ¿De qué manera mide, analiza y luego mejora el desempeño organizacional?</b>	
<b>a) Medición del Desempeño</b>	
1) ¿Cómo se selecciona, recopila, alinea datos e información para hacer seguimiento a las operaciones diarias y el desempeño organizacional general, lo que incluye avances en relación con los objetivos estratégicos y los planes de acción? ¿Cuáles son las mediciones clave del desempeño, inclusive mediciones financieras clave a corto y largo plazo? ¿Cómo usa estos datos e información para apoyar la toma de decisiones y la innovación organizacional?	
2) ¿Cómo selecciona y asegura el uso eficiente de datos de información comparativa clave a fin de apoyar las innovaciones y las decisiones estratégicas y operacionales?	

3) ¿Cómo mantiene la vigencia del sistema de medición del desempeño respecto de las necesidades y orientaciones comerciales? ¿Cómo asegura que el sistema de medición del desempeño sea sensible a cambios rápidos o inesperados dentro de la organización o fuera de ella?
<b>b) Análisis, revisión y mejoramiento del Desempeño</b>
1) ¿Cómo se revisa las capacidades y el desempeño organizacional? ¿Qué tipo de análisis se lleva a cabo para apoyar estas revisiones y para garantizar la validez de las conclusiones? ¿Cómo se utiliza estas revisiones para evaluar los logros organizacionales, el desempeño competitivo y los avances en relación con los objetivos estratégicos y el plan de acción? ¿Cómo se usa estas revisiones para evaluar la capacidad de la organización de reaccionar ante cambios rápidos en las necesidades y desafíos organizacionales en su entorno operativo?
2) ¿Cómo se traduce las conclusiones de las revisiones del desempeño organizacional en prioridades que permitan llevar a cabo mejoras permanentes e innovadoras y en oportunidades de innovación? ¿Cómo se despliegan estas prioridades y oportunidades hacia los grupos de trabajo y las operaciones a nivel funcional a través de la organización a fin de permitir apoyo eficiente para los procesos de toma de decisiones? ¿Cuándo corresponda, Cómo se despliegan las prioridades y oportunidades hacia los proveedores, socios y colaboradores a fin de garantizar el alineamiento organizacional?
3) ¿Cómo incorpora los resultados de las revisiones del desempeño organizacional en la evaluación y mejoramiento sistemático de procesos clave?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 29)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 12. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS**

<b>Esquema para Evaluación de la Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>4.2. Gestión de la Información, Tecnología de la información y conocimientos: ¿Cómo se maneja la información, tecnología de la información y conocimientos?</b>
<b>a) Gestión de Recursos de la información</b>
1) ¿Cómo se ponen los datos y la información a disposición de quien lo necesite? ¿Cómo hace para que estén al alcance del personal, proveedores, socios, colaboradores y clientes según corresponda?
2) ¿Cómo garantiza que el hardware y el software sean confiables, seguros y fáciles de usar?

3) En caso de emergencia, ¿Cómo asegura la disponibilidad permanente de sistemas de hardware y software y de datos de información?
4) ¿Cómo mantiene la vigencia de los mecanismos de disponibilidad de datos de información, lo que incluye los sistemas de software y hardware, en función de las orientaciones y necesidades comerciales y también al respecto de los cambios tecnológicos en su entorno operativo?
<b>b. Datos, información y gestión del conocimiento</b>
1) ¿Cómo se garantiza el conocimiento organizacional para lograr lo siguiente?
Precisión Integridad y confiabilidad Oportunidad Seguridad y Confianza
2) ¿Cómo gestiona el conocimiento organizacional para lograr lo siguiente?
La recopilación y la transparencia de conocimientos entre el personal La transparencia de conocimientos pertinentes desde y hacia los clientes, proveedores, socios y colaboradores. La rápida identificación, intercambio e implementación de prácticas óptimas. El ensamble y la transparencia de conocimientos pertinentes para usarlos en el proceso de planificación estratégico.

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 31)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### **3.3.1.1.6. Concentración de la Fuerza de Trabajo (85 puntos)**

Es un campo amplio que abarca el involucramiento de los empleados, la educación continua, la capacitación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. También abarca un enfoque sensitivo dentro de las perspectivas del trabajador al evaluar la motivación, el reconocimiento, el liderazgo. (SHROEDER, 2005, pág. 169)

La Concentración de la Fuerza de Trabajo tiene dos componentes:

- **Compromiso de la Fuerza Laboral (45 puntos).-**

Describe como la organización involucra, compensa y reconoce al personal para que este logre un alto desempeño. Describe cómo se desarrollan los miembros de su personal, entre ellos los ejecutivos, para conseguir alto desempeño. Describe cómo evalúa la participación del personal y usa los resultados para conseguir mayor desempeño. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 32)

- **Ambiente de la Fuerza Laboral (40 puntos).-** Describe como la organización gestiona las habilidades y capacidades de su personal a fin de acometer el trabajo de la organización. Describe como la organización mantiene un clima laboral seguro, protegido y acogedor. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 34)



**Tabla 3. 13. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL COMPROMISO DE LA FUERZA LABORAL**

<b>Esquema para Evaluación del Enfoque en la Fuerza Laboral bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>	
<b>5.1. Compromiso de la Fuerza Laboral: ¿Cómo involucra al personal para lograr éxitos individuales y organizacionales?</b>	
<b>a) Perfeccionamiento de la Fuerza Laboral</b>	
1) ¿Cómo determina los factores clave que afectan la participación del personal? ¿Cómo determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal? ¿Cómo determinan estos factores para los diferentes grupos y segmentos del personal?	
2) ¿Cómo propicia una cultura organizacional que favorezca un alto desempeño y un personal motivado para lograr lo siguiente:	
Cooperación, comunicación efectiva y el intercambio de habilidades dentro y entre unidades de trabajo, unidades operativas y distintas ubicaciones según corresponda. Flujo de información efectivo y comunicación bidireccional con supervisores y gerentes Definición de metas individuales, empoderamiento e iniciativa Innovación en el ambiente de trabajo La capacidad de beneficiarse de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal.	
3) ¿Cómo el sistema de gestión del desempeño del personal apoya el alto desempeño en el trabajo y la participación? ¿Cómo incorpora las prácticas de incentivo, reconocimiento y recompensa en el sistema de gestión del desempeño del personal? ¿Cómo el sistema de gestión del desempeño del personal refuerza un enfoque en el cliente y el negocio y la consecución de los planes de acción?	
<b>b. Desarrollo de la fuerza laboral y de los líderes</b>	
1) ¿Cómo el sistema de capacitación y desarrollo del personal aborda los siguientes aspectos:	
Necesidades y deseo de capacitación y desarrollo identificado por su personal, inclusive los gerentes y supervisores. Sus competencias, desafíos estratégicos y logros fundamentales de su plan de acción a corto y largo plazo. Mejoras en el desempeño organizacional, cambios tecnológicos e innovación. El amplio espectro de oportunidades de desarrollo, inclusive educación, capacitación, entrenamiento, tutorías y experiencias vinculadas al trabajo según corresponda La transferencia de conocimientos de trabajadores que se retiran o jubilan El esfuerzo de nuevas habilidades o conocimientos en el trabajo	
2) ¿Cómo su sistema de desarrollo y capacitación para líderes aborda los siguientes aspectos:	
Desarrollo de atributos de liderazgo personal Desarrollo de conocimientos organizacionales.	

Prácticas comerciales éticas.
Sus competencias, desafíos estratégicos y logros fundamentales de su plan de acción, tanto a corto como a largo plazo.
Mejoras en el desempeño organizacional, cambios e innovación.
El amplio espectro de desarrollo de liderazgo, inclusive educación, capacitación, entrenamiento, tutorías y experiencias vinculadas al trabajo
3) ¿Cómo evalúa la eficiencia del personal y los sistemas de capacitación y desarrollo de liderazgo?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 33)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 14. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE LA FUERZA LABORAL**

<b>Esquema para Evaluación del Enfoque en la Fuerza Laboral bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>5.2. Ambiente de la Fuerza Laboral: ¿Cómo genera un entorno eficiente y que apoye al personal?</b>
<b>a) Habilidades y Capacidades de la Fuerza Laboral</b>
1) ¿Cómo evalúa las necesidades de habilidades y capacidades del personal, inclusive destrezas, competencias y niveles de mando?
2) ¿Cómo se recluta, coloca y mantiene a las nuevas contrataciones? ¿Cómo se asegura que el personal represente la diversidad de ideas, culturas y pensamientos de la comunidad de la cual provienen las contrataciones?
3) ¿Cómo gestiona y organiza al personal para acometer el trabajo de la organización, capitalizar las competencias fundamentales, reforzar un enfoque centrado en el cliente y en el negocio, superar las expectativas de desempeño, abordar los desafíos estratégicos y planes de acción y lograr la agilidad para enfrentar las cambiantes necesidades del negocio.
4) ¿Cómo prepara a al personal para las cambiantes necesidades de habilidades y capacidades? ¿Cómo gestiona al personal, sus necesidades y las de la organización a fin de garantizar la continuidad, prevenir reducciones de personal y aplacar al mínimo los efectos de estas reducciones, si fuera imposible evitarlas?
<b>b) Clima de la fuerza laboral</b>

1) ¿Cómo asegura y mejorar la higiene, la protección y las medidas de seguridad en el lugar de trabajo? ¿Cuáles son las medidas del desempeño y objetivos de mejoramiento para cada uno de estos factores de lugar de trabajo? ¿Cuáles son las diferencias importantes en estos factores y medidas del desempeño para diferentes ambientes de trabajo?
2) ¿Cómo apoya al personal a través de políticas, servicios y beneficios? ¿Cómo éstas están adaptadas a las necesidades del personal diverso y diferentes grupos y segmentos de personal?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 35)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### **3.3.1.1.7. La Administración del Proceso (85 puntos)**

Este punto abarca la definición, administración y control de cada proceso de la empresa. Hay que recalcar además, la alta valoración a la integración de los procesos. (SHROEDER, 2005, pág. 169)

La Gestión de Procesos tiene dos componentes:

- **Diseño de los sistemas de Trabajo (35 puntos).-**

Describe como la organización determina las competencias y sistema de trabajo fundamentales y

diseña sus procesos y sistemas de trabajo clave a fin de entregar valor al cliente, prepararse para posibles emergencias y lograr éxito y sustentabilidad organizacional. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 39)

- **Gestión y Mejoramiento del proceso de Trabajo (50 puntos).**- Describe como la organización gestiona, implementa y mejora los procesos de trabajo clave para entregar valor al cliente y lograr éxito y sustentabilidad organizacional. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 38)

**Tabla 3. 15. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO**

<b>Esquema para Evaluación de la Gestión por Procesos bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>6.1. Diseño de los sistemas de Trabajo: ¿Cómo diseña el sistema de trabajo organizacional? (35 puntos)</b>
<b>a) Competencias Fundamentales</b>
1) ¿Cómo determina la organización sus competencias fundamentales? ¿Cuáles son las competencias fundamentales de la organización y cómo se relaciona con la misión entorno competitivo y planes de acción?
2) ¿Cómo diseña e innova los sistemas de trabajo generales? ¿Cómo decide cuáles procesos dentro del sistema de trabajo general serán internos de la organización (sus procesos de trabajo clave) y cuales utilizarán recursos externos?
<b>b) Diseño del proceso de trabajo</b>

1) ¿Cuáles son los procesos de trabajo clave de la organización? ¿Cómo se vinculan estos procesos clave con las competencias fundamentales? ¿Cómo contribuyen estos procesos a entregar valor para el cliente, rentabilidad, éxito y sustentabilidad organizacional?
2) ¿Cómo determina los requisitos clave del proceso de trabajo incorporando aportes de clientes, proveedores, socios y colaboradores, según corresponda? ¿Cuáles son los requisitos clave para estos procesos?
3) ¿Cómo diseña e innova los procesos de trabajo a fin de satisfacer todos los requisitos clave? ¿Cómo incorpora nueva tecnología, conocimiento organizacional y la posible necesidad de reaccionar con agilidad en el diseño de estos procesos? ¿Cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos y otros factores de eficacia y eficiencia en el diseño de estos procesos?
<b>c) Preparación para casos de emergencia</b>
1) ¿Cómo asegura la preparación del sistema de trabajo y lugar de trabajo en caso de desastres o emergencias? ¿Cómo considera este sistema de preparación para desastres y emergencias aspectos como la prevención, la gestión, la continuidad de las operaciones y la recuperación?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 37)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 16.** ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y  
MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE TRABAJO

<b>Esquema para Evaluación de la Gestión por Procesos bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>6.2. Gestión y Mejoramiento del proceso de Trabajo: ¿Cómo gestiona y mejora los procesos clave de trabajo? (50 puntos)</b>
<b>a) Diseño del Proceso de Trabajo</b>
1) ¿Cómo implementa los procesos de trabajo para asegurar que cumplan los requisitos de diseño? ¿Cómo las operaciones cotidianas de estos procesos garantizan la satisfacción de los requisitos en materia de procesos clave? ¿Cómo se usan los aportes del cliente, proveedores, socios y colaboradores en la gestión de estos procesos, según corresponda? ¿Qué mediciones o indicadores clave del desempeño y mediciones del proceso utiliza para el control y mejoramiento de sus procesos de trabajo?

2) ¿Cómo reduce al mínimo los costos generales asociados con inspecciones, pruebas y auditorías de proceso o desempeño, según corresponda? ¿Cómo previene fallas, errores deservicio y reelabora y reduce al mínimo costos de garantía o pérdidas de productividad del cliente, según corresponda?
--

b) Gestión y mejora del proceso de trabajo
--

1) ¿Cómo mejorar los procesos de trabajo para lograr mejor desempeño, reducir la variabilidad, mejorar productos y servicios y mantener la vigencia del proceso respecto de las necesidades y orientaciones comerciales? ¿Cómo se socializan las mejoras y las lecciones aprendidas con otras unidades y procesos organizacionales a fin de dirigir la innovación y el aprendizaje de la organización?
--

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 38)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### 3.3.1.1.8. Los Resultados (450 puntos)

En este punto crítico de la evaluación, se revisan los resultados del producto, resultados enfocados hacia el cliente, resultados financieros y de mercado, resultados enfocados en la fuerza de trabajo, resultados de la efectividad del proceso, resultados de liderazgo. (SHROEDER, 2005, pág. 169)

A los resultados se los evalúa a través de seis componentes:

- **Resultados en Productos o Servicios (100 puntos).-**

Resume los resultados de desempeño clave de la organización en materia de productos y servicios. Divide los resultados por tipos y grupos de productos y servicios, grupos de clientes y segmentos de mercado. Incluye datos comparativos adecuados. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 39)

- **Resultados enfocados en los Clientes (70 puntos).-**

Resume los resultados clave enfocados al cliente de la organización a manera de satisfacción, valor percibido por el cliente, fidelidad. Divide los resultados por tipos y grupos de productos y servicios, grupos de clientes y segmentos de mercado según corresponda. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 40)

- **Resultados Financieros y de Mercado (70 puntos).-**

Resume los resultados clave del desempeño financiero y de mercado de la organización por cliente o segmento,

según corresponda. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 41)

- **Resultados Enfocados al Personal (70 puntos).-**

Resume los resultados clave enfocados al personal en cuanto a participación y ambiente. Divide los resultados para abordar grupos y segmentos según corresponda. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 41)

- **Resultados de Eficiencia del Proceso (70 puntos).-**

Resume los resultados clave de desempeño operacional de la organización que contribuyen a mejorar la eficiencia, inclusive la preparación de la organización para emergencias. Divide los resultados por tipos y grupos de productos y servicios, procesos, ubicación y segmentos de mercado según corresponda. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 42)

- **Resultados de Liderazgo (70 puntos).-** Resume los resultados clave en materia de dirección y plana directiva



de la organización, inclusive pruebas de logros del plan estratégico, conducta ética, responsabilidad fiscal, cumplimiento de leyes, responsabilidad social y ciudadanía organizacional. Divide los resultados por unidades organizacionales, según corresponda. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 43)

**Tabla 3. 17. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN PRODUCTOS O SERVICIOS**

<b>Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>7.1. Resultado en productos y servicios: ¿Cuáles son los resultados en cuanto al desempeño de los productos y servicios? (100 puntos)</b>
<b>a) Resultados en Materia de Productos y servicios</b>
1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en cuanto a medidas o indicadores clave importantes para los clientes sobre el desempeño de los productos y servicios? ¿En qué se parecen o se diferencian estos resultados con el desempeño de sus competidores y otras organizaciones que ofrecen servicios y productos similares?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 39)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 18. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS**  
**ENFOCADOS EN CLIENTES**

<b>Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>7.2. Resultados enfocados en los Clientes: ¿Cuáles son los resultados de desempeño enfocados a los clientes? (70 puntos)</b>
<b>a) Resultados enfocados en el Cliente</b>
1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en cuanto a medidas o indicadores clave de satisfacción o insatisfacción del cliente? ¿En qué se parecen o se diferencian estos resultados con los niveles de satisfacción del cliente de los competidores y otras organizaciones que ofrecen servicios y productos similares?
2) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave de valor percibido por el cliente inclusive fidelidad y retención de clientes, recomendaciones positivas y otros aspectos de las relaciones que se forjan con los clientes, según corresponda?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 40)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 19. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS**  
**FINANCIEROS Y DE MERCADO**

<b>Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>7.3. Resultados Financieros y de Mercado: ¿Cuáles son los resultados financieros y de Mercado? (70 puntos)</b>
<b>a) Resultados Financieros y de Mercado</b>
1) ¿Cuáles son las actuales niveles y tendencias en cuanto a medidas o indicadores clave de desempeño financiero, inclusive medidas globales de rentabilidad financiera, viabilidad financiera o desempeño presupuestario, según corresponda?
2) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave de desempeño de mercado, inclusive participación o posición de mercado, crecimiento de mercado o de participación y nuevos mercados a los que se ha ingresado, según corresponda?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 41)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 20. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS ENFOCADOS AL PERSONAL**

<b>Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>7.4. Resultados enfocados al personal: ¿Cuáles son los resultados enfocados al personal? (70 puntos)</b>
<b>a) Resultados en cuanto a personal</b>
1) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias en cuanto a medidas o indicadores clave de participación del personal, satisfacción del personal y desarrollo del personal, inclusive los directivos?
2) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave en cuanto a habilidades y capacidades del personal, inclusive niveles de dotación, retención y habilidades adecuadas?
3) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave en cuanto al ambiente del personal, inclusive higiene, seguridad y protección del lugar del trabajo, además de beneficios y servicios para el personal, según corresponda?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 42)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 21. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE EFICIENCIA DEL PROCESO**

<b>Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>7.5. Resultados de eficiencia del Proceso: ¿Cuáles son los resultados en materia de eficiencia del proceso? (70 puntos)</b>
<b>a) Resultados de eficiencia del proceso</b>
1) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias en cuanto a medidas o indicadores clave de desempeño operacional de los sistemas de trabajo, inclusive preparación del sistema de trabajo y del lugar de trabajo para desastres o emergencias?

2) ¿Cuáles son las actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave en cuanto al desempeño operacional de los procesos de trabajo clave, inclusive productividad, tiempo de ciclo y otras medidas adecuadas de eficacia, eficiencia e innovación de procesos?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 42)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 22. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN CUANTO A LIDERAZGO**

<b>Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige</b>
<b>7.6. Resultados en cuanto a Liderazgo: ¿Cuáles son los resultados cuanto a liderazgo? (70 puntos)</b>
<b>a) Resultados en materia de Liderazgo y responsabilidad Social</b>
1) ¿cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de logros del plan de acción y estrategia organizacional?
2) ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de conducta ética y confianza de los participantes en la plana directiva y la dirección de la organización? ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de incumplimiento de la conducta ética?
3) ¿Cuáles son los actuales hallazgos y tendencias clave en cuanto a medidas o indicadores clave de responsabilidad fiscal, tanto interna como externa, según corresponda?
4) ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de cumplimiento de leyes y reglamentos?
5) ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de ciudadanía organizacional en apoyo de las comunidades clave?

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 43)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### 3.3.1.2. Sistemas de Calificación y Puntuación bajo El Modelo Malcom Baldrige

Existen dos dimensiones para la calificación de los criterios de evaluación anteriormente descritos, y estas son: El Proceso y los Resultados. Para proceder a una evaluación objetiva, es necesario el acceso a información en estas dos dimensiones. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 65)

- **PROCESOS**

Se refiere a los métodos que utiliza la organización y las mejoras para abordar los requerimientos de los ítems dentro de las categorías 1 a 6 de los criterios antes descritos. Los cuatro factores utilizados para evaluar los procesos son: Acercamiento, Despliegue, Aprendizaje e Integración. (A-D-L-I) (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 65)

**Tabla 3. 23. DETERMINACIÓN DE FACTORES PARA LA EVALUACIÓN  
DE LA DIMENSIÓN PROCESOS**

<b>Factores para la Evaluación de la Dimensión de Procesos</b>
<b>Acercamiento</b>
• Los métodos utilizados para lograr el proceso.
• La idoneidad de los métodos orientados a los requerimientos del ítem.
• La efectividad del uso de los métodos.
• El grado en el cual el acercamiento es repetible y basado en datos e información confiables
<b>Despliegue</b>
• Su acercamiento se aplica y se dirige a los requerimientos relevantes e importantes del ítem para la organización.
• Su acercamiento se aplica consistentemente.
• Su acercamiento se utiliza por todas las unidades de trabajo.
<b>Learning</b>
• Refinación del acercamiento a través de ciclos de evaluación y mejora (auditorías).
• Estímulo a los cambios fundamentales al acercamiento, a través de la innovación.
• Compartir el refinamiento e innovación con otras unidades de trabajo relevantes y procesos en la organización.
<b>Integración</b>
• Su acercamiento se alinea con las necesidades organizacionales identificadas en otros requerimientos de los ítems de Criterios.
• Las medidas, información y sistemas de mejora son complementarios a lo largo de los procesos y unidades de trabajo.
• Los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones se armonizan a través de los procesos y unidades de trabajo para respaldar las metas amplias de la organización.

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 65)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

- **RESULTADOS**

Se refiere a la producción y resultados de la organización en el logro de los requerimientos del punto 3.3.1.1.8. Los factores utilizados para evaluar los resultados son: Nivel actual de desempeño, tasa y extensión de los mejoramientos de desempeño, desempeño relativo a las comparaciones apropiadas o benchmarking, enlaces de las medidas de resultados relativos a clientes, productos, servicios, mercados, procesos y desempeño de planes de acción identificados en el perfil organizacional y en los ítems del proceso. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 66)

#### **3.3.1.2.1. Guías para Asignación De Respuestas**

Las siguientes guías deben ser observadas en la asignación de puntaje a las respuestas de los ítems:

- Todas las áreas de abordaje deben ser incluidas en las respuestas del ítem, también las respuestas deben reflejar qué es importante para la organización.

- En la asignación de puntaje a un ítem, primero se debe decidir qué rango del puntaje (por ejemplo: 50% a 65%) describe mejor el nivel de logro de la organización como se presenta en la respuesta al ítem. "El nivel más descriptivo del logro organizacional" puede incluir algunos vacíos en uno o más factores de proceso A-D-L-I o los factores de resultados para el rango de puntaje escogido. Un nivel de logro de la organización se basa en una visión holística de los cuatro factores de resultados en agregado y no como promedio de una evaluación independiente contra cada uno de ellos

- Un ítem de procesos que puntúa 50% representa un acercamiento que cumple con todos los requerimientos del ítem que se ha desplegado consistentemente a la mayoría de las unidades de trabajo que cubren el ítem, que han pasado a través de algunos ciclos de mejoramiento y de aprendizaje y que se dirigen a necesidades claves de la organización. Calificaciones más altas reflejan grandes logros demostrados por un despliegue más amplio, significativo aprendizaje organizacional e integración creciente.



- Una calificación de ítem de Resultados de 50% representa una indicación clara de tendencia de mejoramiento y buenos niveles de desempeño con datos comparativos apropiados en las áreas de resultados y que son importantes para el negocio. Calificaciones altas reflejan tasas elevadas de mejoramiento y/o niveles de desempeño, mejores desempeños comparativos y cobertura más amplia e integración con los requerimientos del negocio. (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 67)

Los criterios del modelo que corresponden a los componentes de la organización (criterios del 1 al 6) se evalúan bajo un parámetro igual. El criterio de evaluación de los resultados cuenta con un parámetro de evaluación distinto.

**Tabla 3. 24. GUIA PARA LA CALIFICACIÓN DE CRITERIOS 1-6 DEL  
MODELO MALCOM BALDRIGE**

<b>Guías para la Calificación de Criterios 1-6 del Modelo Malcom Baldrige</b>	
<b>% de Calificación</b>	<b>Hallazgo</b>
0%-5%	<p>No es evidente un abordaje sistemático; la información es anecdótica (A)</p> <p>Es evidente que no existe despliegue o es un pequeño despliegue del abordaje (D)</p> <p>No existe evidencia de una orientación al mejoramiento. El mejoramiento se produce por reacción a los problemas (L)</p> <p>No es evidente un alineamiento de la organización. Las áreas y unidades de trabajo operan independientemente (I)</p>
10%-15%	<p>Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)</p> <p>El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)</p>
20%-25%	<p>Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)</p> <p>El abordaje está alineado con otras áreas o unidades de trabajo, principalmente a través de la resolución de problemas conjuntos (I)</p>
30%-35%	<p>Es evidente un efectivo y sistemático abordaje en respuesta a los requerimientos básicos del ítem (A)</p> <p>El abordaje está despegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en las etapas tempranas de despliegue (D)</p>
40%-45%	<p>El comienzo de un abordaje sistemático a la evolución y mejoramiento de los procesos clave es evidente (L)</p> <p>El abordaje está en etapas tempranas de alineamiento con las necesidades básicas identificadas en respuesta a otras categorías de los criterios (I)</p>
50%-55%	<p>Es evidente que un abordaje activo y sistemático responde a los requerimientos totales del ítem (A)</p>

60%-65%	<p>El abordaje está bien desplegado aunque el despliegue puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo (D)</p> <p>Un proceso basado en hechos, en evaluación y mejora sistemática y algún aprendizaje organizacional está en su lugar para el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de los procesos clave (L)</p> <p>El abordaje está alineado con las necesidades organizacionales identificada en respuesta a otras categorías de los criterios (I)</p>
70%-75%	<p>Es evidente un efectivo y sistemático abordaje en respuesta a los múltiples requerimientos del ítem (A)</p>
80%-85%	<p>El abordaje está bien desplegado sin vacíos significativos (D)</p> <p>Evaluación y mejoramiento sistemático basados en hechos y aprendizaje organizacional son las herramientas claves de la gerencia; existe clara evidencia del refinamiento e innovación como resultado del análisis a nivel de la organización y de compartir el conocimiento (L)</p> <p>El abordaje está integrado por las necesidades de su organización identificadas en respuesta a los otros ítems de los Criterios (I)</p>
90%-95%	<p>Es evidente un abordaje efectivo y sistemático en respuesta total a los múltiples requerimientos del ítem (A)</p>
100%	<p>El abordaje está totalmente desplegado sin debilidades o vacíos significativos en ninguna de las áreas o unidades de trabajo (D)</p> <p>Evaluación y mejoramiento sistemático basado en hechos y aprendizaje organizacional son las herramientas clave de la organización; refinamiento e innovación respaldados por análisis y conocimiento compartido, son evidentes a lo largo de la organización. (L)</p> <p>El abordaje está bien integrado con las necesidades organizacionales e identificadas en respuesta a los ítems de los Criterios (I)</p>

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 68)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 3. 25. GUIA PARA LA CALIFICACIÓN DE CRITERIOS 1-6 DEL  
MODELO MALCOM BALDRIGE**

<b>Guías para la Calificación de Criterio 7 (Resultados) del Modelo Malcom Baldrige</b>	
<b>% de Calificación</b>	<b>Hallazgo</b>
0%-5%	<p>No existen resultados del negocio o pobres resultados en las áreas reportadas</p> <p>Los datos de tendencia no se han reportado o muestran tendencias principalmente adversas</p> <p>No se reporta información comparativa</p> <p>Los resultados no se han reportado para ningún área de los requerimientos clave del negocio de la organización</p>
10%-15%	<p>Unos pocos resultados del negocio se reportan; existen algunas mejoras o buenos niveles de desempeño en unas pocas áreas.</p>
20%-25%	<p>Se reportan poco o no se reportan los datos de tendencias</p> <p>Se reportan poco o ninguna información comparativa</p> <p>Los resultados se reportan en pocas áreas de importancia de los requerimientos clave del negocio de la organización</p>
30%-35%	<p>Se reportan mejoras y/o buenos niveles de desempeño en muchas áreas abordadas en los requerimientos de los ítems</p>
40%-45%	<p>Son evidentes desarrollos de tendencias en etapas tempranas</p> <p>Son evidentes etapas tempranas en la obtención de información comparativa</p> <p>Los resultados se reportan para muchas áreas de importancia de los requerimientos clave del negocio de la organización</p>
50%-55%	<p>Tendencias de mejoramiento o niveles de buen desempeño se reportan en la mayoría de las áreas en los requerimientos de los ítems</p>
60%-65%	<p>No son evidentes patrones de tendencias adversas o de niveles de desempeño pobres en áreas de importancia para el requerimiento clave en áreas de la organización</p>

	<p>Algunas tendencias y/o niveles de desempeño evaluados contra comparaciones relevantes o benchmark muestran áreas de desempeño relativo desde bueno hasta muy bueno</p> <p>El resultado de los negocios atiende sobre todo a los clientes clave del mercado y los requerimientos de los procesos</p>
70%-75%	El desempeño actual es desde bueno a excelente en la mayoría de las áreas de importancia relativa al requerimiento de los ítems
80%-85%	<p>La mayoría de las tendencias de mejora y/o niveles de desempeño actuales se mantienen</p> <p>Muchas de las tendencias mayoritarias y de los niveles actuales de desempeño evaluados en comparaciones relevantes y /o benchmarks muestran áreas de liderazgo y buen desempeño</p> <p>El resultado de los negocios atiende sobre todo a los clientes clave, al mercado, al proceso y a los requerimientos del plan de acción</p>
90%-95%	<p>El desempeño actual es excelente en la mayoría de las áreas de importancia, relativo al requerimiento de los ítems</p> <p>Tendencias excelentes de mercado y/o excelentes niveles de desempeño se reportan en la mayoría de las áreas</p>
100%	<p>Evidencia del liderazgo en la industria y benchmark se demuestra en muchas áreas</p> <p>Los resultados del negocio se refieren en su totalidad a los clientes clave, al mercado, al proceso y a los requerimientos del plan de acción</p>

**Fuente:** (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2012, pág. 69)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### **3.3.2. Normas ISO**

#### **3.3.2.1. Historia**

La Organización Internacional para la Normalización, por sus siglas en inglés (ISO) tiene sus inicios a mediados del siglo XX cuando Ingenieros Civiles delegados de 25 países se reunieron en Londres para crear una Organización Internacional para facilitar la coordinación y estandarización de los estándares de las industrias. En febrero de 1947, la nueva organización ISO, oficialmente inicia sus operaciones. Desde entonces se han promulgado más de 19.500 Estándares Internacionales que abarcan casi todos los aspectos de tecnología y negocios en prácticamente todas las industrias a nivel mundial y su difusión es muy amplia a nivel mundial al contar con miembros de alrededor de 162 países. (ISO 9000-2008, 2013)

#### 3.3.2.2. ISO 9000- Administración de la Calidad

La familia ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los mejores estándares conocidos de ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente. (ISO, ISO 9000-Quality Management, 2013)

La estructura de las Normas de la familia ISO 9000 se resume en el siguiente cuadro.

**Tabla 3. 26. RESUMEN DE FAMILIA DE NORMAS ISO 9000**

RESUMEN NORMAS ISO 9000		
Norma	Descripción	Información Adicional
ISO 9000	Establece un punto de partida para comprender las normas a través de la definición de términos fundamentales que se requieren para la utilización y aplicación de las Normas ISO 9000	No es una norma Certificable
ISO 9001	Verifica los niveles de cumplimiento en el diseño, desarrollo y producción del producto de la empresa; Está orientada a la eficacia del Sistema de Calidad de la organización	Es una norma Certificable
ISO 9004	Determina instrucciones para mejorar el rendimiento para análisis internos. Busca garantizar el "éxito sostenido" en una organización	No es una Norma Certificable
ISO 19011	Norma destinada a dar directrices para los procesos de auditoría a los Sistemas de Gestión de Calidad de las empresas	No es una Norma Certificable

**Fuente:** (Asociación Española para la Calidad (AEC), 2013)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

### 3.3.2.3. Principios de la Norma ISO 9000

La Norma ISO 9000 se fundamenta a través de ocho principios de calidad que se detallan a continuación.



**Tabla 3. 27. PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9000**

Principios de Calidad Normas ISO 9000			
Principio	Descripción	Beneficios	Aplicación de principio
1. Enfoque al Cliente	Principio que busca asegurar el correcto alineamiento de las estrategias de la organización, con las necesidades y expectativas de los clientes	Incremento en Participación de Mercado	Investigación de las Necesidades de los clientes
		Fidelización de Clientes	Medición y manejo sistemático de las relaciones con los clientes
2. Liderazgo	Principio que busca asegurar el desarrollo y direccionamiento de las capacidades directivas de las personas para que estén plenamente involucradas con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Entendimiento y Orientación hacia los objetivos organizacionales	Establecimiento de la visión a futuro de la organización
		Eliminación de brechas de comunicación	Determinación de objetivos desafiantes.
3. Participación del Personal	Principio que busca encaminar las habilidades del personal en beneficio de la Organización	Generar un personal motivado e involucrado con la organización	Instruyendo al personal acerca de las restricciones de su desempeño para un tratamiento del mismo
		Promover la innovación y creatividad.	Determinando las formas en las que las personas pueden activamente buscar actividades para reforzar sus competencias, conocimiento y experiencias
4. Enfoque Basado en Procesos	Principio que busca alcanzar resultados deseados a través de la correcta administración de actividades relacionadas y asociadas a través de procesos	Disminución de costos	Desarrollo de definiciones de actividades agrupadas a través de procesos.
		Enfoque y Priorización de oportunidades de mejora	Determinación de responsabilidades en la administración de actividades clave
5. Enfoque de Sistema para la Gestión	Principio que busca identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización y en la consecución de sus objetivos	Integración y alineamiento de los procesos de la organización	Generación de entendimiento de las relaciones entre los distintos procesos
		Habilidad para enfocarse en los procesos clave de la compañía	Promulgación de la mejora continua a través de la medición de indicadores de procesos
6. Mejora Continua	Principio que busca asegurar el constante desarrollo y perfeccionamiento de las actividades de la organización	Flexibilidad para reacciones	Proveer de métodos de entrenamiento y herramientas al personal para que sea capaz de desarrollar una mejora continua
		Ventaja de rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización	Establecimiento de objetivos guía y mediciones para evaluar la mejora continua
7. Enfoque basado en Hechos para la Toma de Decisiones	Principio que busca el aseguramiento de la toma de decisiones eficaces a través del análisis de los datos e información	Toma de decisiones fundamentadas	Aseguramiento de la veracidad y cantidad de información recopilada
		Incrementa la habilidad para revisar, cuestionar o cambiar opiniones y decisiones	Aseguramiento de la correcta difusión de la información recopilada
8. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con Proveedor	Principio que busca una adecuada interdependencia entre la organización y sus proveedores para que el beneficio mutuo sepa crear valor para ambas partes	Incrementa la habilidad para crear valor para las partes participantes	Identificación de proveedores clave
		Flexibilidad y velocidad para adaptarse a los cambios de mercado	Apertura y clarificación de comunicación con proveedores

**Fuente:** (ISO, Organización Internacional de Normalización, 2012)**Elaborado por:** Xavier Ricci

### **3.3.3. El Modelo EFQM**

En el año de 1988, 14 empresas europeas importantes, dieron lugar a la solidificación de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad con el objetivo de potenciar las ventajas competitivas de dicha gestión. En el año de 1989 se dieron los primeros pasos para el desarrollo del Modelo Europeo de la Calidad. En 1991 se puso en marcha el Premio Europeo a la Calidad, el mismo que un año más tarde fue entregado por primera vez.

La visión del modelo es fomentar la práctica de los principios de la Calidad Total dentro del campo empresarial europeo para mejorar su desempeño y a su vez optimizar las relaciones con clientes, trabajadores, proveedores, accionistas y sociedades donde operan. (CANELA, 2004)

La estructura del modelo EFQM consta de dos partes principales

1. Criterios de excelencia empresarial, conocidos como agentes facilitadores.
2. Conjunto de reglas para evaluar el desempeño de la organización en cada criterio, generando así los resultados.

Los criterios se pueden determinar mediante el siguiente cuadro:

**Gráfico 3. 2 ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**



**Fuente:** (CANELA, 2004, pág. 416)

Como se apreciar en la figura anterior, se denotan dos componentes importantes del modelo. Los agentes y los resultados. La ponderación de cada uno de estos componentes es de exactamente el 50% del total del Modelo; y cada componente a su vez lo conforman distintas categorías que se evalúan de acuerdo a criterios específicos. Cabe recalcar que las categorías tienen un peso distinto en la calificación de acuerdo a su trascendencia.

Dentro del componente de los Agentes encontramos las siguientes categorías:

- Liderazgo (10%)
- Personas (9%)
- Política y Estrategia (8%)
- Alianzas y Recursos (9%)
- Procesos (14%)

Dentro del componente de Resultados se tiene las siguientes categorías:

- Resultados en las Personas (9%)
- Resultados en los Clientes (20%)
- Resultados en la Sociedad (6%)
- Resultados Clave (15%)

#### **3.3.4. Análisis Comparativo**

A pesar de que los modelos tales como Malcom Baldrige, EFQM y las Normas ISO, son sistemas que buscan implantar las buenas prácticas especialmente a través de la orientación hacia principios de calidad, así mismo difieren en puntos específicos tales como: Las Normas ISO determinan un conjunto de normas aplicables en la organización para desarrollar un sistema de gestión de

calidad, mientras que el Modelo Malcom Baldrige estipula un cuestionario de autoevaluación en donde se determina el nivel de cumplimiento de los principios de calidad.

La evaluación de los niveles de cumplimiento de las Normas ISO se realiza a través de un ente verificador que revise el cumplimiento o no de los requisitos estipulados en la norma ISO 9001. Por su parte el Modelo Malcom Baldrige es un modelo auto evaluativo cuyos resultados competen exclusivamente a la empresa; únicamente se accede a una validación de un auditor de calidad si se encuentra en proceso de competencia para hacerse acreedor a alguno galardón por parte de los organismos de calidad de cada país que utilicen este método de evaluación. Por otra parte, los modelos proporcionan herramientas que verifican el nivel de cumplimiento de principios aceptados de calidad. Esta información es altamente importante ya que puede dar la pauta para determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que tiene una organización.

Si bien es cierto tanto las Normas ISO 9000 como el Modelo Malcom Baldrige comparten la mayoría de sus criterios o principios; a su vez difieren en algunos puntos.

**Tabla 3. 28. COMPARACIÓN DE CRITERIOS MODELO MALCOM BALDRIGE FRENTE A PRINCIPIOS DE NORMAS ISO**

CUADRO DE COMPARACIÓN DE PRINCIPIOS NORMAS ISO VS MODELO MALCOM BALDRIGE				
N°	ISO 9000		MALCOM BALDRIGE	
	Criterio	Similitud Principio Malcom Baldrige	Criterio	Similitud Principio ISO 9000
1	Enfoque al Cliente	3.	Liderazgo	2.
2	Liderazgo	1.	Planeación Estratégica	
3	Participación del Personal	5.	Concentración en el Cliente	1.
4	Enfoque Basado en Procesos	6.	Medición, análisis y administración de Conocimientos	7.
5	Enfoque de Sistema para la Gestión		Concentración de la fuerza de trabajo	3.
6	Mejora Continua		Administración del proceso	4.
7	Enfoque basado en Hechos para la Toma de Decisiones	4.	Resultados	
8	Relaciones Mutuamente Beneficiosas con Proveedor			

**Fuente:** (SHROEDER, 2005, pág. 169)

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Como se puede apreciar en pareo de puntos del cuadro anterior, se distingue que principios o criterios comparten ambos modelos y en cuales difieren.

Una de las diferencias que se puede apreciar es el enfoque de las Normas ISO 9000 al ciclo PHVA propuesto por Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como camino de aseguramiento de la mejora continua dentro de una organización. Además a eso, se evidencia la carencia de un enfoque sistemático la gestión por parte del Modelo Malcom Baldrige.

Desde la perspectiva de las Normas ISO 9000 la principal diferencia que se identifica frente al Modelo de Malcom Baldrige es una pobre atención a los resultados globales de la compañía al no establecer un principio que permita el enfoque y revisión de los mismos.

En el caso de la comparación del Modelo de Malcom Baldrige frente al Modelo EFQM, se puede denotar que ambos corresponden a un sistema interno de la organización. Asimismo ambos sistemas son la base para alcanzar prestigiosos logros de calidad cuando se ha determinado un correcto cumplimiento de los principios establecidos en cada norma.

Un aspecto diferencial entre los modelos de Malcom Baldrige y EFQM es que este último presenta un cierto enfoque e incentivo a las alianzas y recursos y también evalúa como un componente en general, al impacto de la organización en la sociedad.

Los modelos de gestión de calidad, coinciden en la mayoría de sus principios entre sí. Cabe determinar las características de la organización para implementar el o los modelos que mejor le convengan. Ningún modelo es mutuamente excluyente ya que todos persiguen los mismos intereses de orientación hacia la cultura de calidad en la empresa.

Aquellos principios de calidad que comparten cada uno de los modelos, son determinados en el siguiente cuadro, elaborado de acuerdo al componente de cada uno de ellos.

**Tabla 3. 29. COMPARACIÓN DE PRICIPIOS PARA SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

CUADRO DE COMPARACIÓN DE PRINCIPIOS PARA SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD				
	Criterio	ISO 9000	Malcom Baldrige	EFQM
1	Enfoque al Cliente	X	X	X
2	Liderazgo	X	X	X
3	Participación del Personal	X	X	X
4	Enfoque Basado en Procesos	X	X	X
5	Enfoque de Sistema para la Gestión	X	X	
6	Mejora Continua	X		X
7	Enfoque basado en Hechos para la Toma de Desiciones	X	X	X
8	Relaciones Mutuamente Beneficiosas con Proveedor	X	X	X
9	Planeación Estratégica		X	X
10	Alianzas y Recursos			X
11	Resultados en la Sociedad			X

**Elaborado por: Xavier Ricci**



## **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO MALCOM BALDRIGE**

### **4.1. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO MALCOM BALDRIGE FRENTE A LA SITUACIÓN ACTUAL DE TECNILLANTA S.A.**

#### **4.1.1. Perfil**

##### **4.1.1.1. Descripción Organizacional**

Tecnillanta S.A. es una empresa dedicada a la comercialización y asistencia de neumáticos, accesorios y servicios mecánicos básicos para todo tipo de vehículos. Dispone para ello una red de locales comerciales dispuestos en la región centro norte del Ecuador. La comercialización de los distintos productos se lleva a cabo a través de dos medios: La venta directa a clientes finales o a través de la comercialización a sub distribuidores.

Tecnillanta es una empresa que ha sufrido cambios generacionales y dichos cambios han provocado una necesidad de reinención y reestructuración. Como producto de dichos cambios, ha surgido un nuevo planteamiento de la planificación estratégica de la empresa.

**Misión**

Véase el punto 2.1.2.

**Visión**

Véase el punto 2.1.3.

**Valores**

Véase el punto 2.1.4.

#### 4.1.1.2. Desafíos Organizacionales

Tecnillanta S.A. forma parte de la red de distribución de la marca Continental Tire, a través de su cadena de sucursales denominada ErcoTires. Por ser la empresa que mayor número de sucursales cuenta dentro de la región Centro Norte del Ecuador, es a su vez la empresa más grande de comercialización de neumáticos en esta zona del país.

Los principales competidores de la empresa corresponden a distribuidores que también forman parte de la red Erco Tires así como distribuidores de marcas competidoras como Michelin, Bridgestone, Maxxis, entre otros.

Los principales factores que determinan el éxito en relación a la competencia son la completa disponibilidad de producto en todas las medidas que el parque automotor ecuatoriano requiere. Otro factor trascendental es la fuerte posición que marcas del grupo Continental tiene en Ecuador, tal es el caso de la marca General Tire y Barum.

Adicional a eso, la mayor parte de vehículos ensamblados en Ecuador cuentan originalmente con neumáticos de la marca del grupo Continental lo cual influye en el cliente al momento de realizar el recambio de los mismos hacia la misma marca una vez que se requiera.

Hoy por hoy las principales restricciones a la que la compañía está sujeta, es el constante cambio a los lineamientos de importaciones de que afectan a toda la industria.

El parque automotor ecuatoriano ha mostrado cierto crecimiento que aunque irregular, no deja de representar una oportunidad de expansión para la compañía.

## 4.1.2. Liderazgo

### 4.1.2.1. Evaluación de Liderazgo Principal

**Tabla 4. 1. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE LIDERAZGO PRINCIPAL EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Liderazgo bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
1.1. Liderazgo Principal: ¿Cómo ejerce su Liderazgo los principales Directivos? (70 puntos)						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencia	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables
	a) Visión y Valores		25%			
1) ¿Cómo los líderes principales determinan los valores organizacionales? ¿Cómo los líderes principales despliegan la visión y los valores de su organización a través de su sistema de liderazgo entre la fuerza laboral, los proveedores, socios clave, clientes y otros actores interesados, según corresponda?	Debido a la reestructuración y cambio organizacional, los valores han sido determinados bajo el replanteamiento de la nueva planificación estratégica definida por la Gerencia General y las principales Gerencias de la compañía; para ello se desplegó un taller en el que se despliega la visión como el lugar al que se dese alcanzar hasta el año 2016. El despliegue de la visión y valores organizacionales no es muy profundo entre la fuerza de trabajo ni tampoco con socios clave	Plan preliminar de Planificación Estratégica e Implementación de Procesos (ANEXO 1)	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)	17,5	Es imperativo transmitir a todos y cada uno de los colaboradores de Tecnillanta, el nuevo mensaje de reestructuración, los valores y la planificación estratégica definida de tal manera de que los colaboradores entiendan su posición dentro del desarrollo de la organización	Gerencia General (Andrés Tamayo), Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
2) ¿Cómo los principales directivos promueven de forma personal un entorno organizacional que propicie, exija y genere resultados en cuanto a una conducta ética y legal?	La declaración de los valores organizacionales es la única herramienta que promueve una conducta ética organizacional		El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)			
3) ¿Cómo los principales directivos crean una organización sustentable? ¿Cómo los principales directivos crean un entorno para el mejoramiento del desempeño organizacional, la consecución de la misión y objetivos estratégicos, la innovación, el liderazgo del desempeño competitivo y de modelo de roles y la agilidad organizacional y de la fuerza laboral? ¿Cómo se involucran personalmente en la planificación de su sucesor y el desarrollo de futuros líderes organizacionales?	No existe una dinámica participación del liderazgo en la fuerza laboral. La mayor inspiración que las fuerzas del liderazgo de la alta gerencia, están enfocadas en la consecución de resultados, especialmente en la efectividad de ventas, pero no existe un mayor abordaje en la visión a futuro ni en la formación de futuros líderes.		Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)			
b) Comunicaciones y Desempeño organizacional						
1) ¿Cómo los principales directivos se comunican e involucran con el resto de la fuerza laboral? ¿Cómo los principales directivos estimulan una comunicación bidireccional honesta a través de toda la organización? ¿Cómo los principales directivos notifican las decisiones clave? ¿Cómo los principales directivos asumen una función activa en los programas de retribución y reconocimiento para reforzar el alto desempeño y un enfoque en el cliente y en el negocio?	La comunicación es abierta y verbal entre los principales líderes y el personal operativo de la compañía; la comunicación guarda cierta formalidad cuando se trata de la alta gerencia con el resto del personal administrativo. La principal apertura a comunicación la genera el Gerente General Andrés Tamayo, quien promueve una relación abierta. Poco a poco hay mejores evidencias de confianza entre el personal y los directivos una vez que la nueva administración se afianza en su posición. No obstante se evidencia una falta de comunicación interdepartamental ya que cada gerencia ha presentado inconvenientes al momento de trabajar con las demás	Entrevista Gerente General, Analista de Flotas	El abordaje está alineado con otras áreas o unidades de trabajo, principalmente a través de la resolución de problemas conjuntos (I)	17,5	Correcta definición de canales de procesos y canales de comunicación para mejorar las relaciones interdepartamentales de la organización	Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
2) ¿Cómo los principales directivos concentran el accionar a fin de conseguir los objetivos de la organización, mejorar el desempeño y lograr su misión? ¿Qué tipo de mediciones de desempeño revisan regularmente los principales directivos para estar al tanto de las medidas que necesitan tomar? ¿Cómo los principales directivos incluyen un enfoque para crear y equilibrar el valor para los clientes y otros actores interesados en sus expectativas sobre el desempeño organizacional?	Las principales mediciones de desempeño tienen un alto enfoque en los resultados finales de la compañía, es decir el cumplimiento de los objetivos de ventas, márgenes de rentabilidad, etc. No existe un mayor abordaje de equilibrio para crear valor con clientes y demás grupos interesados	Entrevista Gerente General			Establecimiento de indicadores de desempeño técnicos que sepan brindar mediciones adecuadas que no estén específicamente orientadas a ventas sino también a otros aspectos clave como eficiencia, utilización de recursos, nivel de servicio, etc.	Gerencia General (Andrés Tamayo) y cada Gerente de Área

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.2.2. Evaluación de Dirección y Responsabilidades Sociales

**Tabla 4. 2. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE EVALUACIÓN DE DIRECCIÓN Y RESPONSABILIDADES SOCIALES EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Liderazgo bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
1.2. Dirección y Responsabilidades Sociales: ¿De qué manera se dirige y aborda las responsabilidades sociales? (50 puntos)						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables
a) Visión y Valores			30%			
1) ¿Cómo la organización revisa y logra los siguientes aspectos clave del sistema directivo? Responsabilidad en cuanto a medidas de gestión Responsabilidad Fiscal Transparencia en las operaciones y selección de miembros de la junta directiva y políticas de divulgación según corresponda Independencia en auditorías internas y externas Protección de los intereses de los actores interesados y accionistas según corresponda	No es evidente una clara orientación en la revisión de las medidas de gestión. La responsabilidad fiscal está enteramente entregada al departamento financiero y recibe exclusivamente la atención necesaria para cumplir con los requerimientos legales. El mayor enfoque es evidente en la protección de los intereses de accionistas y actores interesados	Implementación de Objetivos generados a través de Requerimientos de Accionistas, Entrevista Gerente General	Es evidente un efectivo y sistemático abordaje en respuesta a los requerimientos básicos del ítem (A)	15	Definir claramente medidas de gestión aplicables a la empresa. Determinar un alto compromiso por parte de la dirección para las auditorías internas y externas	Gerencia General (Andres Tamayo) y cada Gerente de Área
2) ¿Cómo evalúa el desempeño de sus principales directivos, inclusive el del gerente general? ¿Cómo los principales directivos y la junta directiva utilizan estas revisiones de desempeño para mejorar y desarrollar tanto la eficacia de su liderazgo personal como del directorio o junta del sistema de liderazgo según corresponda?	El desempeño de la gerencia es evaluado principalmente a través de los resultados de los resultados planteados para cada departamento. Dentro de la Gerencia General, la evaluación es realizada básicamente a través de los resultados contables de la organización, la participación en el mercado y el desarrollo de marca	Entrevista Gerente General	El abordaje está despegado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo están en las etapas tempranas de despliegue (D)		Incluir tipos de evaluaciones adicionales a las de resultados de mercado ya que muchas veces pueden estar sesgadas por alguna condición situacional del negocio y no representa evaluaciones objetivas	Directorio y Gerencia General
b) Conducta y ética legal						
1) ¿Cómo aborda efectos adversos en la sociedad generados por los productos, servicios y operaciones de la empresa? ¿Cómo se adelanta a las inquietudes públicas respecto a servicios, productos y operaciones futuras? ¿Cómo se prepara para hacer frente a estas inquietudes de manera proactiva? ¿Qué procesos, medidas y objetivos claves de cumplimiento usa para lograr o superar requisitos reglamentarios y legales según corresponde? ¿Qué procesos, medidas y objetivos clave de cumplimiento usa para abordar riesgos asociados con los productos, servicios y operaciones?	Existe un despliegue de personal que se encarga de abordar efectos adversos principalmente del producto a través de los ajustes técnicos cuando algún artículo no ha cumplido con las expectativas del cliente debido a alguna falla de fabricación, apariencia y funcionalidad siempre y cuando haya cumplido con ciertos parámetros establecidos. Las demás inquietudes de clientes y socios interesados tienen una buena apertura ya que el canal de comunicación vía internet está abierto.	Entrevista Analista de Flotas, Hoja técnica de ajuste comercial de neumáticos (ANEXO 2)	El comienzo de un abordaje sistemático a la evolución y mejoramiento de los procesos clave es evidente (L)		Se puede establecer un canal adicional de comunicación para adarar preguntas con respecto a los productos que se ofrece. Así como se puede profundizar y difundir el fin de los neumáticos usados que el cliente desecha al adquirir un nuevo juego	Gerente de Control de Mercado (Angelita Asanza) y Jefe de ventas PLT y Jefe de Ventas CVT
c) Apoyo a comunidades clave						
¿Cómo la organización apoya activamente y fortalecen a sus comunidades clave? ¿Cómo identifica a tales comunidades y determina ámbitos en los que poner énfasis para generar participación y apoyo organizacional? ¿Cuáles son las comunidades clave? ¿Cómo sus principales directivos, en conjunto con su fuerza laboral, contribuyen a mejorar estas comunidades?	No existe un mayor acercamiento al entendimiento de comunidades clave. La única diferenciación con las que se les identifica es a través del tipo de producto que adquieren. Bajo este criterio se identifica las necesidades principales de los tres grupos principales: Clientes finales, sub distribuidoras, flotas.	Organigrama Funcional donde se determina la división de fuerza de ventas a través del tipo de producto (ANEXO 3)	El abordaje está en etapas tempranas de alineamiento con las necesidades básicas identificadas en respuesta a otras categorías de los criterios (I)		Fuerte definición y seguimiento a flotas. Mejorar el sistema y base de datos de clientes. Realizar un estudio acerca de las necesidades de los subdistribuidores	Gerente de Control de Mercado (Angelita Asanza) y Jefe de ventas PLT y Jefe de Ventas CVT

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

### 4.1.3. Planeación Estratégica

#### 4.1.3.1. Evaluación del Despliegue de la Estrategia

#### CUADRO 4.1.3.1.1. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN

#### TECNILLANTA S.A.

Evaluación de Planeación Estratégica bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
2.1. Despliegue de la Estrategia: ¿Cómo se despliega la Estrategia Organizacional? (45 puntos)						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencia	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables
a) Desarrollo y Despliegue del plan de acción		Evidencia	20%			
1) ¿Cómo la organización lleva a cabo la planificación estratégica? ¿Cuáles son los pasos del proceso clave? ¿Quiénes son los participantes clave? ¿Cómo el proceso identifica los posibles puntos ciegos? ¿Cómo se determinan las ventajas y desafíos clave, según identificaron en la respuesta a Pregunta 2 en el perfil organizacional? ¿Cuáles son los horizontes temporales de planificación a corto y largo plazo? ¿Cómo se fijan estos horizontes temporales? ¿Cómo el proceso de planificación estratégica aborda estos horizontes temporales?	La Planificación Estratégica es un proceso que parte de los objetivos que plantea el Directorio General de Tecnillanta. Partiendo de estas metas se intenta enfocarse exclusivamente en los resultados. Los horizontes temporales se plantean básicamente en base a periodos contables de un año y tienen una revisión periódica de alrededor de ocho veces en el mismo periodo	Cronograma de Directorio Ejecutivo de Tecnillanta	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)	9	Aterrizar los objetivos organizacionales macro, en objetivos que comprometan a cada uno de los departamentos de tal manera de que todos los equipos de trabajo entiendan el compromiso organizacional conjunto.	Gerencia General (Andres Tamayo) y cada Gerente de Área
2) ¿Cómo asegura que la planificación estratégica aborde los factores clave enumerados a continuación? ¿Cómo recopila y analiza datos e información importante vinculada con estos factores como parte del proceso de planificación estratégica?:	No existe una clara determinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Sin embargo es altamente ponderada la necesidad de reacción y dinamismo en base a los cambios que presenta el mercado. Desde su nueva administración no es evidente una sustentabilidad organizacional a largo plazo.	Falta de Matriz FODA de la Organización	El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)			
Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización.			Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)		Se requiere una clara determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tal manera que sirvan para mejorar el planteamiento de objetivos organizacionales	Directorio, Gerencia General
Indicadores oportunos de cambios importantes en cuanto a tecnología, mercados, preferencias de los clientes, competencia o el entorno reglamentario Sustentabilidad organizacional a largo plazo Capacidad de poner en marcha el plan estratégico						
b) Objetivos Estratégicos						
1) ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos clave y su cronograma para conseguirlos? ¿Cuáles son las metas más importantes dentro de estos objetivos estratégicos?	Los objetivos estratégicos clave están planteados en base al cumplimiento de metas directivas sobre rentabilidad, volumen y manejo y posicionamiento de mercado, sin embargo no existe un cronograma claro para la revisión de estos objetivos	Falta de cronograma para revisión de Objetivos clave	El abordaje está alineado con otras áreas o unidades de trabajo, principalmente a través de la resolución de problemas conjuntos (I)		Efectuar un cronograma de acción y revisión del avance de objetivos planteados	Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
2) ¿Cómo los objetivos estratégicos abordan las ventajas estratégicas y desafíos estratégicos? ¿Cómo los objetivos estratégicos abordan las oportunidades de hacer innovación en productos y servicios, operaciones y el modelo comercial? ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo? ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren las necesidades de todos los actores interesados clave?	Los objetivos estratégicos están levemente alienados a las ventajas estratégicas. Se prioriza exclusivamente la ponderación de la marca y la disponibilidad constante de producto como medio de consecución de los principales objetivos. El acercamiento de los objetivos a las demás áreas de la organización que no sean ventas ni finanzas es escaso.	Entrevista Gerente General			Los objetivos deben alinearse de tal manera que todas las áreas se encuentren comprometidas y la priorización de actores clave sea evidente. No se debe restringir la revisión exclusivamente al desempeño comercial ni a factores financieros ya que existen departamentos que de igual manera requieren cuidado como es el caso de RRHH	Gerencia General (Andres Tamayo) y cada Gerente de Área

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.3.2. Evaluación de Desarrollo de la Estrategia

**Tabla 4. 3. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Planeación Estratégica bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
2.2. Desarrollo de la Estrategia: ¿De qué manera de desarrolla la estrategia organizacional? (40 puntos)						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables
a) Proceso de Desarrollo de la estrategia			25%			
1) ¿Cómo desarrolla y despliega planes de acción a través de toda la organización para conseguir los objetivos estratégicos clave? ¿Cómo asegura la sustentabilidad de los resultados clave de los planes de acción?	Una vez que los objetivos de directorio son planteados, se programa una ejecución especialmente en el enfoque a departamento comercial y financiero	Entrevista Gerente General	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)	10	Difundir los objetivos organizacionales a todos los departamentos de la organización de tal manera que se busque el involucramiento de todos los procesos para la alineación de la consecución de los objetivos	Gerencia General (Andrés Tamayo) y cada Gerente de Área
2) ¿Cómo asegura la disponibilidad de recursos financieros y de otro tipo suficientes para apoyar el logro del plan de acción? ¿Cómo asigna estos recursos para apoyar la consecución de planes? ¿Cómo equilibra los recursos para asegurar recursos adecuados para satisfacer las actuales obligaciones?	Además de un presupuesto anual, no hay un mayor aseguramiento de recursos financieros que logren apoyar el plan de acción. Este caso exceptúa a las activaciones comerciales que promuevan un mejor desempeño en ventas y posicionamiento.					
3) ¿Cómo establece y despliega los cambios en los planes de acción si las circunstancias requieren de una modificación o una rápida ejecución de planes nuevos?	Los cambios y rápida reacción son altamente ponderados, por ello cuando un cambio es requerido la comunicación es directa y de doble vía entre los actores importantes de la organización afectada, juntamente con la alta gerencia. Por lo general se efectúan reuniones presenciales o telefónicas en las que se decide que acción tomar.					
4) ¿Cuáles son los planes de acción clave a corto y largo plazo? ¿Cuáles son los cambios planificados clave, si los hubiera, en los productos, servicios, clientes, mercados y en forma de operar?	Los planes de acción clave están enfocados exclusivamente al desempeño comercial. Los cambios planificados se enfocan exclusivamente en el desempeño del área de ventas, la situación de mercado y los niveles de inventarios. Es común promover alguna activación si determinado producto tiene altos niveles de cobertura y volumen	Entrevista Gerente General y Gerente de Logística	El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)		La determinación de objetivos debe desarrollarse con mayor profundidad en áreas que complementen al área financiera y comercial	Gerencia General (Andrés Tamayo) y cada Gerente de Área
5) ¿Cuáles son los planes clave en materia de Recursos Humanos para conseguir los objetivos estratégicos y de planes de acción a corto y largo plazo? ¿Cómo los planes abordan los posibles efectos personales en la fuerza laboral y en cualquier posible cambio en las necesidades de capacidad de la fuerza laboral?	Además de la estructuración organizacional determinada a través de los organigramas, no es evidente la alineación de los Recursos Humanos frente a las necesidades para alcanzar objetivos, únicamente para cubrir las plazas abiertas	Ausencia de Indicadores de desempeño por procesos y por puesto	Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)		Es requerida una profunda definición de cada puesto de trabajo y su correcta determinación de las funciones con objeto de conseguir los resultados organizacionales a través de las actividades que se busque desempeñar	Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
6) ¿Cuáles son las medidas o indicadores de desempeño clave para hacer un seguimiento de los avances de los planes de acción? ¿Cómo se garantiza que el sistema de medición general del plan de acción refuerce el alineamiento organizacional? ¿Cómo garantiza que el sistema de medición cubra todas las áreas clave de despliegue y actores interesados?	Actualmente la empresa se encuentran en la etapa de definición de indicadores de desempeño para cada proceso. Básicamente la forma de evaluar hasta el momento se centraliza en base a resultados de ventas.		El abordaje está alineado con otras áreas o unidades de trabajo, principalmente a través de la resolución de problemas conjuntos (I)		Se debe concluir la etapa de definición de indicadores de gestión, mismos que deben contar con rangos aceptables de tolerancia que deben también conformar la parte de compensación salarial para los colaboradores de la organización	Gerencia General (Andrés Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
b) Proyección del Desempeño						
Para los indicadores de desempeño identificados en 2.2.a ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño en función de los horizontes temporales de planificación a corto y largo plazo? ¿Cómo se determinan estas proyecciones? ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre el desempeño proyectado y el de los competidores u organizaciones similares? ¿Cuáles son las diferencias con puntos de referencia y metas clave y con el desempeño en el pasado, según corresponda? ¿Cómo aseguran los avances para cumplir las proyecciones? Si hubiera déficit proyectado o real en su desempeño en comparación con los competidores u organizaciones similares, ¿Cómo se le abordaría?	Debido a la alta competencia aldeaña de Tecnillanta en cada una de sus sucursales, por el momento la única forma de evaluar el desempeño frente a la competencia es a través de la disponibilidad de los distintos tipos de productos que cada segmento de mercado requiere. En vista al alto enfoque comercial, las únicas diferencias que se plantean entre el desempeño proyectado versus el desempeño real es a través del cumplimiento del presupuesto de unidades planteado al inicio del periodo.	Ausencia de Indicadores, Entrevista Gerente General			Debe definirse un cronograma de evaluación periódica de los indicadores de Tecnillanta. También se requiere una mayor profundidad en información de competidores y organizaciones similares a través de estudios de mercado que permitan determinar la situación de la compañía en el mercado	Gerencia General (Andrés Tamayo) y Control de Mercado (Ángelita Asanza)

**Fuente: Tecnillanta S.A.**  
**Elaborado por: Xavier Ricci**



#### 4.1.4. Enfoque en el Cliente

##### 4.1.4.1. Evaluación de Conocimiento sobre los Clientes y los Mercados

**Tabla 4. 4. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS SOBRE CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Enfoque en el Cliente bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
3.1. Conocimiento sobre clientes y mercados: ¿Cómo se consigue y utiliza conocimientos sobre clientes y mercados? (40 puntos)						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables
a) Conocimiento sobre clientes y mercado			65%	26		
1) ¿Cómo identifica a los clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado? ¿Cómo determina a qué clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado apuntar para los productos y servicios actuales y futuros? ¿Cómo incluye a los clientes de los competidores y otros posibles clientes y mercados en esta determinación?	La determinación correcta de clientes es fuertemente ponderada. Se han definido tres segmentos principales: Clientes finales (Patios), subdistribuidores y flotas. La opinión e inquietudes de clientes especialistas (flotas y subdistribuidores) tiene un manejo para determinar el desempeño del producto. Los analistas de flotas visitan periódicamente a posibles y antiguos clientes.	División del tipo de producto que ofrecen y división de la fuerza comercial para enfoque en cada producto. Se evidencia a través del organigrama funcional de Tecnillanta. (ANEXO 5)	Es evidente que un abordaje activo y sistemático responde a los requerimientos totales del ítem (A)		A pesar de que ya existe una clara definición de tipos de clientes, también es necesaria una definición más profunda en sub segmentos especialmente dentro del grupo de clientes finales ya que las necesidades de los grupos esta sujeta a cambios	Gerencia General (Andrés Tamayo) y Control de Mercado (Angelita Asanza)
2) ¿Cómo se usa la opinión del cliente para determinar los requisitos, las necesidades y los cambios en las expectativas clave del cliente (inclusive características de productos y servicios) y su relativa importancia para las compras o las decisiones sobre las relaciones de los clientes? ¿Cuáles son las diferencias entre las formas de recibir la opinión de diversos clientes, grupos de clientes o segmentos de mercado? ¿Cómo utiliza la información y la retroalimentación de importancia de los clientes antiguos y actuales, inclusive información de marketing y ventas, datos sobre la lealtad y retención de clientes, derivación de clientes, análisis de ganancias/pérdidas y datos de reclamos con el propósito de planificar productos y servicios, marketing, hacer mejoras en el sistema de trabajo y el proceso laboral y desarrollar nuevas oportunidades de negocios?	Los análisis de desempeño en flotas es altamente ponderado. Las inquietudes de producto se manejan directamente con el departamento de producto del proveedor Continental Tire. Se otorgan ajustes comerciales de ser el caso si el producto no ha cumplido con las expectativas de fábrica. A pesar de no influir directamente en el diseño de producto, la opinión de usuarios especializados si es tomada en cuenta para determinar características clave que requiere el mercado. A pesar de tener un gran acercamiento en flotas, el segmento de clientes finales en patios se encuentra ligeramente desatendido en temas de post venta y recolección de opiniones.	Entrevista Analista de Flotas y ejemplo de Ajuste Comercial	El abordaje está bien desplegado aunque el despliegue puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo (D)		Existe avanzado plan de levantamiento de información de clientes, pero está mayoritariamente restringido a la información obtenida en flotas. Es necesario el levantamiento de información dentro del segmento de clientes finales y subdistribución.	Gerencia General (Andrés Tamayo) y Control de Mercado (Angelita Asanza). Jefe de ventas PLT y Jefe de Ventas CVT
3) ¿Cómo utiliza la información y la retroalimentación sobre la opinión del consumidor para centrar más su atención en el cliente, satisfacer mejor las necesidades y deseos e identificar oportunidades de innovación?	La información que es recolectada principalmente en flotas es preponderante para exaltar los beneficios económicos del producto. De la misma manera los estudios de producto tienen un fuerte seguimiento para determinar la calidad y de haber algún contratiempo, determinar planes de acción con el proveedor Continental Tire. Este levantamiento de información es altamente ponderado en el segmento de flotas, sin embargo es deficiente en el segmento de patios	Cuadros de Seguimientos de Flotas, Ausencia de comunicación post venta con tipo de clientes finales y subdistribución (ANEXO 6)	Un proceso basado en hechos, en evaluación y mejora sistemática y algún aprendizaje organizacional está en su lugar para el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de los procesos clave (L)		Se puede profundizar los canales de comunicación entre Tecnillanta y su proveedor Continental Tire, de tal manera que permita un mayor flujo de información en cuanto al manejo de los requerimientos y necesidades de los clientes.	Gerencia General (Andrés Tamayo) y Control de Mercado (Angelita Asanza). Jefe de ventas PLT y Jefe de Ventas CVT
4) ¿Cómo mantiene los métodos de aprendizaje y recepción de clientes y mercados al día respecto de las necesidades y orientaciones comerciales, lo que incluye cambios en su propio mercado?	La información comercial receptada en patios, flotas y subdistribuidores es procesada a nivel gerencial. El aprendizaje de estos segmentos tiene una deficiencia en la difusión general.	Ausencia de difusión general de información sobre clientes.	El abordaje está alineado con las necesidades organizacionales identificada en respuesta a otras categorías de los criterios (I)		Se debería efectuar una reunión periódica en la que se de conocimiento a todos los departamentos y personal encargado, todas las novedades con respecto a los productos, diseños y generación de aprendizaje una vez que se ha conseguido el levantamiento de información	Gerencia General (Andrés Tamayo) y cada Gerente de Área

**Fuente: Tecnillanta S.A.**  
**Elaborado por: Xavier Ricci**

## 4.1.4.2. Evaluación de Relaciones y Satisfacción con el Cliente

**Tabla 4. 5. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RELACIONES Y SATISFACCIÓN CON EL CLIENTE EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Enfoque en el Cliente bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.								
3.2. Relaciones y Satisfacción del cliente: ¿Cómo forja relaciones con los clientes y construye su satisfacción y fidelidad (45 puntos)								
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables		
a) Forjar relaciones con los clientes			50%	22,5				
1) ¿Cómo forja relaciones para conseguir clientes, satisfacer y superar sus expectativas, aumentar la fidelidad y reiterar los negocios y conseguir recomendaciones positivas?	Las relaciones con clientes son altamente ponderadas. La forma en la que se busca garantizar la presencia de la empresa es a través de visitas periódicas y seguimientos, especialmente en el segmento de flotas	Cronograma de Visitas de Asesores y Analistas	Es evidente que un abordaje activo y sistemático responde a los requerimientos totales del ítem (A)		Formalizar el cronograma de visitas a clientes lo cual permita llevar un control de seguimiento	Jefe de Ventas PLT, Jefe de Ventas CVT		
2)¿Cómo los mecanismos de acceso clave permiten a los clientes buscar información, llevar acabo negocios u hacer reclamos? ¿Cuáles son los mecanismos de acceso clave? ¿Cómo determina los requisitos de contacto con clientes clave para cada modo de acceso de cliente?¿Cómo se asegura que estos requisitos de contacto lleguen a todas las personas y procesos involucrados en la cadena de respuesta al cliente?	El mayor canal de comunicación cliente-compañía se desarrolla a través de la apertura que brinda la cadena Erco Tires; en donde se evidencian canales como paginas web, y líneas telefónicas de contacto. Sin embargo esta comunicación no es accesible para todos los grupos de clientes ya que pertenecen a un target distinto.	Pertenencia de la Red Erco Tires: (Linea directa 1800-500-500, pagina web, http://ercotires.com/)			Se debe presupuestar periódicamente estudios de mercado que permitan determinar la situación de la compañía dentro del mercado y frente a la competencia. Además es necesario un desarrollo de un programa de Administración de Relaciones con Clientes	Gerencia General (Andrés Tamayo) y Control de Mercado (Angelita Asanza). Jefe de ventas PLT y Jefe de Ventas CVT		
3) ¿Cómo gestiona los reclamos del cliente? ¿Cómo garantiza que estos reclamos se resuelvan de manera eficiente y oportuna? ¿Cómo reduce al mínimo la falta de satisfacción del cliente y, según corresponda, la falta de reiteración y recomendaciones en el negocio? ¿Cómo se agrupan y analizan los reclamos para usarlos a la hora de mejorar el conjunto de su organización y también sus socios?	Se evidencia únicamente una gestión de reclamos en lo que respecta al producto que se comercializa, mas no al servicio en si. Los ajustadores son los encargados de gestionar los reclamos de producto en donde principalmente se aceptan o no notas de crédito si el producto no ha rendido con las expectativas de fabricación. Posteriormente estas quejas son transmitidas al departamento de Customer Service de Continental Tire para su respectivo análisis adicional.	Dictámenes de Ajustes Comerciales, Ausencia de reclamos en servicios. (ANEXO 2)			El abordaje está bien desplegado aunque el despliegue puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo (D)	Las garantías y reclamos deben profundizarse y no solamente en productos sino tambien en servicios, Es altamente requerido un seguimiento y evaluación a los clientes una vez que hayan adquirido los productos en la empresa.	Jefa Administrativa y Talento Humano	
4) ¿Cómo mantiene los enfoques relativos al forjamiento de relaciones y la provisión de acceso al cliente al día respecto de las necesidades y orientaciones comerciales?	La forma más evidente de forjamiento de relaciones de acceso al cliente se evidencia únicamente a través de las relaciones interpersonales que la fuerza de ventas puede llegar a tener. No se manejan indicadores ni procesos establecidos para este proceso.	Entrevista Gerente General			Un proceso basado en hechos, en evaluación y mejora sistemática y algún aprendizaje organizacional está en su lugar para el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de los procesos clave (L)			
b) Determinación de Satisfacción del Cliente								
1) ¿Cómo determina la satisfacción, falta de satisfacción y fidelidad de los clientes? ¿Cuál es la diferencia de estos métodos de determinación entre los distintos grupos de clientes? ¿Cómo garantiza que las mediciones capturen información factible de procesar para usarla a la hora de asegurar los futuros negocios del cliente y conseguir recomendaciones positivas, según corresponda? ¿Cómo usa la información sobre la satisfacción y la falta de satisfacción del cliente para mejorar?	No existen métodos apropiados para la medición de satisfacción y fidelización de clientes. Las únicas opciones que se presentan para promover la satisfacción es el seguimiento en el segmento de flotas y las facilidades de pago en el segmento de flotas.	Cronograma de Visitas a clientes de Asesores y Analistas	El abordaje está alineado con las necesidades organizacionales identificada en respuesta a otras categorías de los criterios (I)			Desarrollo de Administración de Relaciones con Clientes, anteriormente estipulado	Jefe de ventas PLT y Jefe de Ventas CVT	
2)¿Qué tipo de seguimiento hace entre los clientes sobre la calidad de los productos, servicios y transacciones para recibir retroalimentación oportuna y factible de procesar?	El mayor seguimiento de producto se efectua en el segmento de flotas a través del análisis del desempeño. Cabe recalcar que estos seguimientos no se cumplen exhaustivamente en cada flota. No existe mayor seguimiento en el resto de segmentos de clientes	Cuadro de Seguimientos de Flotas, Ausencia de seguimientos en demás segmentos (ANEXO 4)				Debe efectuarse seguimientos adicionales en segmentos de clientes desatendidos como lo son clientes finales.		
3)¿Cómo consigue y usa información sobre la satisfacción de sus clientes en relación con sus competidores? ¿Cómo consigue y usa información sobre la satisfacción de sus clientes en relación con los niveles de satisfacción al cliente en otras organizaciones que suministran productos o servicios similares y/o respecto de los puntos de referencia de la industria?	La mayor información es conseguida a través de analistas de flotas y fuerza de ventas, sin embargo muchas veces esta información carece de datos que permitan tomar decisiones adecuadas. Tambien hay evidencia de uso de información de matriz Continental lo cual puede resultar a ser un factor beneficioso que permita aportar con datos clave para la toma de decisiones.	Catálogos y Estudios de Mercado por parte de Continental, Experiencias de Analistas luego de diálogo con clientes.				Debe profundizarse la comunicación con la matriz Continental Tire en el manejo de la información para contar con datos que permitan una mejor toma de desicions		Control de Mercado (Angelita Asanza)
4)¿Cómo mantiene los enfoques para determinar la satisfacción al día con las necesidades y orientaciones comerciales?	Los enfoques para determinar la satisfacción se los garantiza a través del dinamismo, con el objeto de modificar las estrategias de acuerdo a las condiciones del mercado. Se puede evidenciar estas acciones a través de promociones y activaciones en sus distintos canales de venta.	Activaciones y Promociones periódicas, Entrevista Gerente General. (ANEXO 5)				Es requerido llevar un control de las acciones que se han tomado para actuar en base al mercado con el objeto de identificar el beneficio real de dichas iniciativas		Gerencia General (Andrés Tamayo) y Control de Mercado (Angelita Asanza). Jefe de ventas PLT y Jefe de Ventas CVT

**Fuente: Tecnillanta S.A.**  
**Elaborado por: Xavier Ricci**

#### 4.1.5. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento Organizacional

##### 4.1.5.1. Medición, Análisis y Perfeccionamiento del Desempeño Organizacional

**Tabla 4. 6. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE LA MEDICIÓN, ANÁLISIS Y PERFECCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.							
4.1 Medición, Análisis y perfeccionamiento del desempeño organizacional: ¿De qué manera mide, analiza y luego mejora el desempeño organizacional? (45 puntos)							
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables	
a) Medición del Desempeño							
1) ¿Cómo se selecciona, recopila, alinea datos e información para hacer seguimiento a las operaciones diarias y el desempeño organizacional general, lo que incluye avances en relación con los objetivos estratégicos y los planes de acción? ¿Cuáles son las mediciones clave del desempeño, inclusive mediciones financieras clave a corto y largo plazo? ¿Cómo usa estos datos e información para apoyar la toma de decisiones y la innovación organizacional?	No se evidencia una recopilación de datos e información en las operaciones. Se limita al mínimo registro por requerimientos contables. Las mediciones financieras por el contrario si están presentes y se enfocan básicamente en términos de liquidez y rentabilidad; esta información financiera ayuda a la toma de decisiones en cuanto al otorgamiento de créditos y compras de producto.	Entrevista Gerente General	15%	6,75	Definición de planillas de seguimiento a cada proceso. Además de la definición de indicadores.	Gerencia General (Andrés Tamayo) y Cada Gerente Departamental	
2) ¿Cómo selecciona y asegura el uso eficiente de datos de información comparativa clave a fin de apoyar las innovaciones y las decisiones estratégicas y operacionales?	No hay evidencia de selección de uso eficiente de información comparativa entre operaciones	No existe evidencia para el punto	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)		Es necesario destinar recursos para determinar un puesto que esté a cargo de la administración de la información de mercado lo cual ayude a mejorar las decisiones a tomarse	Gerente General (Andres Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)	
3) ¿Cómo mantiene la vigencia del sistema de medición del desempeño respecto de las necesidades y orientaciones comerciales? ¿Cómo asegura que el sistema de medición del desempeño sea sensible a cambios rápidos o inesperados dentro de la organización o fuera de ella?	Los sistemas de medición están enfocados a temas netamente de desempeño comercial, es decir volumen de ventas. No hay sistemas de medición que estén acoplados a las demás áreas de la organización	Cuadros de ventas por familia y Cliente (ANEXO 6)	El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)		Una vez credo el cargo o headcount encardado de la administración de la información; entonces se requerirá el mayor acercamiento con el mercado a través de la información recolectada y tambien por la percepción de la fuerza de ventas	Gerente General (Andres Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)	
b) Análisis, revisión y mejoramiento del Desempeño							
1) ¿Cómo se revisa las capacidades y el desempeño organizacional? ¿Qué tipo de análisis se lleva a cabo para apoyar estas revisiones y para garantizar la validez de las conclusiones? ¿Cómo se utiliza estas revisiones para evaluar los logros organizacionales, el desempeño competitivo y los avances en relación con los objetivos estratégicos y el plan de acción? ¿Cómo se usa estas revisiones para evaluar la capacidad de la organización de reaccionar ante cambios rápidos en las necesidades y desafíos organizacionales en su entorno operativo?	No hay evidencias de revisiones de las capacidades de desempeño. El mayor enfoque está centrado en resultados comerciales, existen las revisiones periódicas para determinar logros organizacionales pero no hay integración con el personal en cuanto a los resultados obtenidos en dichas revisiones. Se puede profundizar las evaluaciones de desempeño que si se llevan a cabo.	Cuadros de ventas por familia y Cliente (ANEXO 6)	Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)		La implementación total de administración por procesos es necesaria, en donde el uso de indicadores pueda marcar la pauta para el control y revisión de desempeño.	Gerente General (Andres Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)	
2) ¿Cómo se traduce las conclusiones de las revisiones del desempeño organizacional en prioridades que permitan llevar a cabo mejoras permanentes e innovadoras y en oportunidades de innovación? ¿Cómo se despliegan estas prioridades y oportunidades hacia los grupos de trabajo y las operaciones a nivel funcional a través de la organización a fin de permitir apoyo eficiente para los procesos de toma de decisiones? ¿Cuándo corresponda, Cómo se despliegan las prioridades y oportunidades hacia los proveedores, socios y colaboradores a fin de garantizar el alineamiento organizacional?	El único acercamiento que se evidencia con proveedores socios y colaboradores, se da específicamente cuando la liquidez de la organización están comprometidos. No existen acercamientos acordes a las revisiones de desempeño periódicas.	No existe evidencia para el punto	El abordaje está alineado con otras áreas o unidades de trabajo, principalmente a través de la resolución de problemas conjuntos (I)		Es requerido un mayor requerimiento con proveedores a través del cruce de información que permita tener datos actualizados no solo del estado financiero sino tambien de temas como producto, tendencias, mercado, etc.	Gerente General (Andres Tamayo) Jefe de Ventas PLT y CVT y Jefa de Logística	
3) ¿Cómo incorpora los resultados de las revisiones del desempeño organizacional en la evaluación y mejoramiento sistemático de procesos clave?	No se evidencia revisiones organizacionales estructurales. Las revisiones están enfocadas exclusivamente en ámbitos comerciales y financieros. Estos resultados se incluyen en la estrategia general a través de acciones que permitan mejorar el desempeño como activaciones, promociones, políticas de cobro, etc.	No existe evidencia para el punto			Es requerido una revisión del desempeño organizacional de manera periódica. En vista a que los procesos se encuentran en una fase de implementación, se deben revisar por lo menos de manera mensual	Gerente General (Andrés Tamayo) y Gerentes de cada área	

**Fuente: Tecnillanta S.A.**  
**Elaborado por: Xavier Ricci**

#### 4.1.5.2. Gestión de la Información, Tecnología de la Información y Conocimientos

**Tabla 4. 7. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Medición, Análisis y Gestión del Conocimeinto bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
4.2. Gestión de la Información, Tecnología de la información y conocimientos: ¿Cómo se maneja la información, tecnología de la información y conocimientos? (45 puntos)						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsabes
a) Gestión de Recursos de la información		Evidencias	15%	6,75		
1) ¿Como se ponen los datos y la información a disposición de quien lo necesite? ¿Cómo hace para que estén al alcance del personal, proveedores, socios, colaboradoes y dientes según corresponda?	Existe un departamento encardado del área de sistemas con lo que se busca mantener una administración de los usuarios en cuanto a los softwares que se utilizan, entre ellos el correo y demás programas de control de inventarios y finanzas. Sin embargo no existe esa conexión para compartir la información con clientes, socios y proveedores	Listado de usuarios de paquetes informáticos y correo empresarial	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)		Definir que información es compartible y diseñar alguna plataforma para compartir información con clientes, socios y proveedores. Se podria potenciar para ello el uso de la página web de la organización.	Coordinador de Sistemas (Ariel García)
2) ¿¿Cómo garantiza que el hardware y el software sean confiables, seguros y fáciles de usar?	Nuevamente es el departamento de sistemas el encargado de administrar el software que maneja la organización. Sin embargo no existen mediciones en los empleados para determinar si los programas utilizados son amigables y útiles	Cronograma de mantenimientos preventivos de equipos de cómputo			Se pueden evectuar evaluaciones o encuestas periódicas en el personal para determinar si el sistema es amiglab e y util o no	Coordinador de Sistemas (Ariel García)
3) En caso de emergencia, ¿Cómo asegura la disponibilidad permanente de sistemas de hardware y software y de datos de información?	No existen planes de contingencia en caso de eventualidades, sin embargo si existen respaldos de información asegurados por el departamento de sistemas	Carpeta digital de respalto informático compartido.			Es requerido un plan de contingencia para prevenir eventualidades o determinar acciones en el caso de que sucedan	Gerente General (Andrés Tamayo) y Coordinador de Sistemas (Ariel García)
4)¿Cómo mantiene la vigencia de los mecanismos de disponibilidad de datos de información, lo que incluye los sistemas de software y hardware, en función de las orientaciones y necesidades comerciales y también al respecto de los cambios tecnológicos en su entorno operativo?	Existe una renovación periódica de software y Hardware, pero esta se maneja elusivamente por la obsolescencia que puedan presentar estos componentes. No existen parámetros estructurados para determinar la utilidad o no de los equipos y sistema	No existe evidencia para el punto			El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)	Definir parámetros con los que se determine la operacionabilidad de los equipos que se usan en la empresa
b. Datos, información y gestión del conocimiento						
1) ¿Cómo se grantiza el conocimiento organizacional para lograr lo siguiente? Precisión Integridad y confiabilidad Oportunidad Seguridad y Confianza	Existe un cierto nivel de transmisión de información a través de la compañía, sin embargo no existen ni acciones ni medicioes para difundir y determinar el conocimiento organizacional.	Cronograma de inducción al personal nuevo.	Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)		Difundir el conocimiento organizacional a través de cursos o charlas o a través de la difusión periódica de información	Jefa de Talento Humano (Sara Heredia)
2) ¿Cómo gestiona el conocimiento organizacional para lograr lo siguiente? La recopilación y la transparencia de conocimientos entre el personal La transparencia de conocimientos pertinentes desde y hacia los clientes, proveedores, socios y colaboradores. La rápida identificación, intercambio e implementación de prácticas óptimas. El ensamble y la transparencia de conocimientos pertinentes para usarlos en el proceso de planificación estratégico.	No existen parámetros en la gestión del conocimiento capaces de cumplir con los requerimientos del punto	No existe evidencia para el punto			Definir políticamente los parámetros para la gestión del conocimiento en la organización	Gerente General (Andrés Tamayo) y Jefa de Talento Humano (Sara Heredia)

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

#### 4.1.6. Enfoque en la Medición De Fuerzas De Trabajo

##### 4.1.6.1. Compromiso de la Fuerza Laboral

**Tabla 4. 8 EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE COMPROMISO DE LA FUERZA LABORAL**

Evaluación de Enfoque en la Fuerza de Trabajo Laboral bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A. 5.1. Compromiso de la Fuerza Laboral: ¿Cómo involucra al personal para lograr éxitos individuales y organizacionales? (45 puntos)							
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables	
a) Perfeccionamiento de la Fuerza Laboral			5%	2,25			
1) ¿Cómo determina los factores clave que afectan la participación del personal? ¿Cómo determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal? ¿Cómo determinan estos factores para los diferentes grupos y segmentos del personal?	No existen evaluaciones periódicas que permitan determinar el de satisfacción del personal. A pesar de que tampoco hay un claro criterio sobre la definición de factores clave que afecten al personal, si se puede determinar que se promueve el diálogo como método cualitativo de evaluación.	Entrevista Gerente General para determinar percepción de factores clave en clientes			Establecer una reunión ejecutiva en donde se definan los aspectos clave que afecten al personal y la forma de evaluarlos	Gerencia General y Gerencias Departamentales	
2) ¿Cómo propicia una cultura organizacional que favorezca un alto desempeño y un personal motivado para lograr lo siguiente: Cooperación, comunicación efectiva y el intercambio de habilidades dentro y entre unidades de trabajo, unidades operativas y distintas ubicaciones según corresponda. Flujo de información efectivo y comunicación bidireccional con supervisores y gerentes Definición de metas individuales, empoderamiento e iniciativa Innovación en el ambiente de trabajo La capacidad de beneficiarse de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal.	Son pocas las acciones efectivas para garantizar un alto desempeño dentro de la organización. Sin embargo es altamente ponderado el diálogo entre trabajadores, supervisores y gerentes. No hay claros factores que indiquen empoderamiento debido a la falta de cohesión entre las gerencias y los distintos departamentos	Entrevista Gerente General para determinar percepción de comunicación	No es evidente un abordaje sistemático; la información es anecdótica (A)		Determinar la calidad y cantidad de información que es transmitida entre los colaboradores. Establecer un sistema claro de bonificaciones a través de definiciones de metas individuales. Promover el empoderamiento bajo una cierta dirección.	Gerente General (Andres Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)	
3) ¿Cómo el sistema de gestión del desempeño del personal apoya el alto desempeño en el trabajo y la participación? ¿Cómo incorpora las prácticas de incentivo, reconocimiento y recompensa en el sistema de gestión del desempeño del personal? ¿Cómo el sistema de gestión del desempeño del personal refuerza un enfoque en el cliente y el negocio y la consecución de los planes de acción?	El enfoque en el cliente es altamente ponderado, por ello gran parte del área comercial de la empresa tiene un enfoque en el que se ponder el impulso comercial. Los inventivos, comisiones y variables económicas son la fuente de práctica para promover la consecución de los planes de acción.	Entrevista Gerente General	Es evidente que no existe despliegue o es un pequeño despliegue del abordaje (D)				
b. Desarrollo de la fuerza laboral y de los líderes							
1) ¿Cómo el sistema de capacitación y desarrollo del personal aborda los siguientes aspectos: Necesidades y deseo de capacitación y desarrollo identificado por su personal, inclusive los gerentes y sus competencias, desafíos estratégicos y logros fundamentales de su plan de acción a corto y largo Mejoras en el desempeño organizacional, cambios tecnológicos e innovación. El amplio espectro de oportunidades de desarrollo, inclusive educación, capacitación, entrenamiento, La transferencia de conocimientos de trabajadores que se retiran o jubilan El esfuerzo de nuevas habilidades o conocimientos en el trabajo	Básicamente los planes de evaluación son determinados a través del diálogo anual que se efectúa entre los empleados y su jefe directo. En este dialogo se determinan aspectos en los que se podría efectuar una capacitación o reforzamiento de los conocimientos aprendidos. El área de Administración del Talento Humano se encarga de compilar esta información y desarrollar cursos y capacitaciones entre las personas que hayan solicitado acciones de capacitación parecidas. Ejemplo: manejo de paquetes utilitarios de Microsoft Office, ingles, básico de producto neumático, etc. El mayor inconveniente radica en que gran parte del sector operativo de la compañía está exluido de este diálogo por lo que no se puede conocer con exactitud sus necesidades de capacitación.	Formato de Diálogo entre trabajador y jefe directo (Anexo 7)	No existe evidencia de una orientación al mejoramiento. El mejoramiento se produce por reacción a los problemas (L)		Formalizar y Profundizar el diálogo anual entre cada trabajador y su jefe directo. Cubrir en un mayor porcentaje las solicitudes de capacitación que cada cliente solicita en su diálogo anual.		
2) ¿Cómo su sistema de desarrollo y capacitación para líderes aborda los siguientes aspectos: Desarrollo de atributos de liderazgo personal Desarrollo de conocimientos organizacionales. Prácticas comerciales éticas. Sus competencias, desafíos estratégicos y logros fundamentales de su plan de acción, tanto a corto Mejoras en el desempeño organizacional, cambios e innovación. El amplio espectro de desarrollo de liderazgo, inclusive educación, capacitación, entrenamiento, tutorías y experiencias vinculadas al trabajo	No hay evidencias de un programa formal que desarrolle las capacidades y atributos de liderazgo personal. Tampoco hay un claro registro de los conocimientos organizacionales.	Entrevista Gerente General	No es evidente un alineamiento de la organización. Las áreas y unidades de trabajo operan Independientemente (I)	Establecer un programa de desarrollo de liderazgo de tal manera que permita establecer un cuadro de posibles sucesores a cada puesto de la organización. Conocer y difundir ampliamente las prácticas éticas que ayudan a la organización a cumplir sus metas de manera legal y clara.	Gerente General (Andres Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)		
3) ¿Cómo evalúa la eficiencia del personal y los sistemas de capacitación y desarrollo de liderazgo?	No existe una evaluación estructural del personal ni sistemas de capacitación.	No hay evidencias del punto tratado			Es requerido un claro sistema de indicadores que permitan determinar el desempeño de cada trabajador. Las compensaciones salariales deben estar ligadas a estos indicadores técnicos y no solamente al impulso de ventas.		

## 4.1.6.2. Ambiente de la Fuerza Laboral

**Tabla 4. 9 EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DEL AMBIENTE DE LA FUERZA LABORAL**

Evaluación de Enfoque en la Fuerza de Trabajo Laboral bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
5.2. Ambiente de la Fuerza Laboral: ¿Cómo genera un entorno eficiente y que apoye al personal?						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables
a) Habilidades y Capacidades de la Fuerza Laboral			18%			
1) ¿Cómo evalúa las necesidades de habilidades y capacidades del personal, inclusive destrezas, competencias y niveles de mando?	No existe un sistema claro de evaluación de habilidades y capacidades del personal. La evaluación general tiene únicamente un alto enfoque en el desempeño comercial de la organización	Cuadros de ventas por familia y Cliente (ANEXO 6)	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)  El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)	8,1	Determinar indicadores de desempeño que permitan evaluar de mejor manera las habilidades del persona	Gerente General (Andres Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
2)¿Cómo gestiona y organiza al personal para acometer el trabajo de la organización, capitalizar las competencias fundamentales, reforzar un enfoque centrado en el cliente y en el negocio, superar las expectativas de desempeño, abordar los desafíos estratégicos y planes de acción y lograr la agilidad para enfrentar las cambiantes necesidades del negocio.	Todo parte de una estrategia global que se difunde a través de los distintos departamentos. Sin embargo no hay una clara determinación del acometido del trabajo organizacional y la capitalización de competencias fundamentales	No existe evidencia para determinar, organizar y capitalizar competencias fundamentales			A pesar de que existe un procedimiento de reclutamiento y selección, tambien se deben incluir parámetros que promuevan el aseguramiento de diversidad	Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
3)¿Cómo se recluta, coloca y mantiene a las nuevas contrataciones? ¿Cómo se asegura que el personal represente la diversidad de ideas, culturas y pensamientos de la comunidad de la cual provienen las contrataciones?	Existe un proceso claro de selección que está a cargo del área de Talento Humano; sin embargo no hay una clara evidencia del aseguramiento de la diversidad de la cual provienen las contrataciones, Existe sin embargo una clara noción del ámbito de la ley correspondiente a la inclusión laboral de personas con algún tipo de discapacidad	Contratos laborales con personas certificadas con alguna discapacidad específica.			Mantener la estabilidad proporcionada por parámetros legales y aumentar políticas de acción y sucesión, planes de carrera, etc. Que permitan una retención del personal o una contingencia en caso de su ausencia	Gerente General (Andres Tamayo) y Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)
4)¿Cómo prepara al personal para las cambiantes necesidades de habilidades y capacidades? ¿Cómo gestiona al personal, sus necesidades y las de la organización a fin de garantizar la continuidad, prevenir reducciones de personal y aplacar al mínimo los efectos de estas reducciones, si fuera imposible evitarlas?	La única garantía para gestionar la retención del personal es a través de la estabilidad que proporciona la organización cumpliendo con parámetros legales de seguro social, sueldos y compensaciones, etc. Sin embargo no hay una política más profunda que busque determinar acciones para la retención del personal calificado o la contingencia en caso de su ausencia.	Depósitos de Nómina, Pagos IESS.				
b) Clima de la fuerza laboral						
1)¿Cómo asegura y mejorar la higiene, la protección y las medidas de seguridad en el lugar de trabajo? ¿Cuáles son las medidas del desempeño y objetivos de mejoramiento para cada uno de estos factores de lugar de trabajo? ¿Cuáles son las diferencias importantes en estos factores y medidas del desempeño para diferentes ambientes de trabajo?	No todo el personal enfrenta a las mismas condiciones de trabajo, sin embargo se asegura la higinene y protección de medidas de seguridad a través del cumplimiento del normativo legal que rige para la organización. Se tiene especial cuidado en el personal operativo lo que en ocaciones descuida al resto del personal adminisitrativo de la organización.	Instructivo de prevención de accidentes para el personal operativo.	Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)  El abordaje está alineado con otras áreas o unidades de trabajo, principalmente a través de la resolución de problemas conjuntos (I)			Incluir a las políticas de higiene y salud ocupacional al personal administrativo y no solo al personal operacional.
2)¿Cómo apoya al personal a través de políticas, servicios y beneficios? ¿Cómo éstas están adaptadas a las necesidades del personal diverso y diferentes grupos y segmentos de personal?	La principal política de apoyo al personal es el cumplimiento total de los requerimientos legales que se establece para la organización. No hay evidencias de prácticas adicionales o extraoficiales que permitan el apoyo al personal.	No hay evidencia adicional en este punto			Establecer una clara política de compensación que promueva la iniciativa y buen desempeño	

#### 4.1.7. Enfoque en la Gestión por Procesos

##### 4.1.7.1. Diseño de los Sistemas de Trabajo

**Tabla 4. 10. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DEL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Enfoque en la Gestión por Procesos bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.						
6.1. Diseño de los sistemas de Trabajo: ¿Cómo diseña el sistema de trabajo organizacional? (35 puntos)						
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables
a) Competencias Fundamentales			25%			
1) ¿Cómo determina la organización sus competencias fundamentales? ¿Cuáles son las competencias fundamentales de la organización y cómo se relaciona con la misión entorno competitivo y planes de acción?	A pesar de que no hay evidencias de la emisión de las competencias fundamentales de la organización; si hay un proceso inicial que busca integrar a gerentes de cada departamento para poder determinar las competencias, indicadores y recursos requeridos para cada proceso.	Entrevista Gerente General	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)			
2) ¿Cómo diseña e innova los sistemas de trabajo generales? ¿Cómo decide cuáles procesos dentro del sistema de trabajo general serán internos de la organización (sus procesos de trabajo clave) y cuales utilizarán recursos externos?	Dentro del proceso de determinación de los factores clave en el que actualmente se encuentra la organización, también se ha determinado el manual de procesos donde se ha identificado los procesos direccionales, clave y de soporte. Eventualmente se buscaría recursos externos a aquellos procesos de soporte que no afecten las operaciones de la Tecnillanta.	Cronograma de diseño e implementación de Procesos en Tecnillanta S.A. (Anexo 1)				
b) Diseño del proceso de trabajo						
1) ¿Cuáles son los procesos de trabajo clave de la organización? ¿Cómo se vinculan estos procesos clave con las competencias fundamentales? ¿Cómo contribuyen estos procesos a entregar valor para el cliente, rentabilidad, éxito y sustentabilidad organizacional?	Hasta la fecha se encuentran en proceso de determinación a través de reuniones periódicas entre los jefes y gerentes de cada área para poder determinar claramente los procesos clave de la organización y su manera de vincularlos con las competencias fundamentales.	Cronograma de diseño e implementación de Procesos en Tecnillanta S.A. (Anexo 1)	El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)	8,75	Avanzar con el proceso de determinación de competencias, levantamiento de procesos, determinación de indicadores para cada proceso, determinación de recursos requeridos, etc.	Gerencia General y Gerencias Departamentales
2) ¿Cómo determina los requisitos clave del proceso de trabajo incorporando aportes de clientes, proveedores, socios y colaboradores, según corresponda? ¿Cuáles son los requisitos clave para estos procesos?	Dentro del proceso de determinación de cada uno de los procesos, se efectúa un análisis de alimentación requerida en base al tipo de proceso. Básicamente los requisitos clave provienen del cliente que a través de sus necesidades de neumáticos activa a todo el proceso desde compras de producto hasta servicio de post venta	Hoja de requerimientos para levantamiento de procesos en Tecnillanta S.A. (Anexo 8)	Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)			
3) ¿Cómo diseña e innova los procesos de trabajo a fin de satisfacer todos los requisitos clave? ¿Cómo incorpora nueva tecnología, conocimiento organizacional y la posible necesidad de reaccionar con agilidad en el diseño de estos procesos? ¿Cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos y otros factores de eficacia y	El proceso de innovación en los últimos años, ha sido rudimentariamente aplicado gracias al ligero feedback que se ha logrado obtener a algunos clientes gracias al informal proceso de post venta.	No hay evidencia física del punto	El abordaje está alineado con otras áreas o unidades de trabajo, principalmente a través de la resolución de problemas conjuntos (I)			
c) Preparación para casos de emergencia						
1) ¿Cómo asegura la preparación del sistema de trabajo y lugar de trabajo en caso de desastres o emergencias? ¿Cómo considera este sistema de preparación para desastres y emergencias aspectos como la prevención, la gestión, la continuidad de las operaciones y la recuperación?	Se han respetado las regulaciones legales que solicita el Cuerpo de Bomberos y el Ministerio de Relaciones Laborales del país, por lo que en forma legal se cumple con los requisitos. Sin embargo la organización interna de los colaboradores, no abarca planes de prevención ante emergencias ni la forma de continuidad de operaciones.	Reglamento de operaciones y uso del suelo del Cuerpo de Bomberos de Quito/ Ordenanza Metropolitana N° 470 "Reglas técnicas en materia de prevención de incendios en el Ordenamiento Metropolitano" (Anexo 9)	Además del cumplimiento de las normas y regulaciones, es necesario el involucramiento a través de planes de prevención y simulacros que permitan prepararse ante eventualidades			Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)

## 4.1.7.2. Gestión y Mejoramiento del Proceso de Trabajo

**Tabla 4. 11. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE LA GESTIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE TRABAJO EN TECNILLANTA S.A.**

Evaluación de Enfoque en la Gestión por Procesos bajo el Modelo de Malcom Baldrige para la Empresa Tecnillanta S.A.							
6.2. Gestión y Mejoramiento del proceso de Trabajo: ¿Cómo gestiona y mejora los procesos clave de trabajo? (50 puntos)							
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido	Oportunidades De Mejora	Posibles Responsables	
a) Diseño del Proceso de Trabajo			23%				
1) ¿Cómo implementa los procesos de trabajo para asegurar que cumplan los requisitos de diseño? ¿Cómo las operaciones cotidianas de estos procesos garantizan la satisfacción de los requisitos en materia de procesos clave? ¿Cómo se usan los aportes del cliente, proveedores, socios y colaboradores en la gestión de estos procesos, según corresponda? ¿Qué mediciones o indicadores clave del desempeño y mediciones del proceso utiliza para el control y mejoramiento de sus procesos de trabajo?	El aporte de los clientes es altamente informal. Existe cierta influencia de Continental de la que Tecnillanta es Subsidiaria. Los asesores comerciales aportan en técnicas de procesos de evaluación de producto, sin embargo no hay un aporte en las demás áreas y procesos de la empresa. No existen mediciones claras de desempeño y los indicadores se encuentran en una etapa de definición.	Entrevista Gerente General	Es evidente el comienzo de un abordaje sistemático a los requerimientos básicos del ítem (A)	11,5	El proceso de post venta debe formalizarse y debe establecerse un plan en el que los clientes aporten con oportunidades de mejora	Gerente de Producto PLT y Gerente de Producto CVT	
2) ¿Cómo reduce al mínimo los costos generales asociados con inspecciones, pruebas y auditorías de proceso o desempeño, según corresponda? ¿Cómo previene fallas, errores de servicio y reelabora y reduce al mínimo costos de garantía o pérdidas de productividad del cliente, según corresponda?	Los errores de servicio son los más comunes. Se trata de evitarlos de manera informal a través de la transmisión de conocimientos especialmente en el área operativa sin embargo no hay un procedimiento claro para formalizarlo.	Falta de manual de operaciones			El abordaje está en las etapas primarias de despliegue en la mayoría de las áreas y unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en alcanzar los requerimientos básicos del ítem (D)	Debe establecerse un manual en el que se determine claramente los errores de servicio y la forma de evitarlos. Además debe darse un seguimiento para determinar el efectivo decremento de dichos errores	Jefe de Patios.
b) Gestión y mejora del proceso de trabajo							
1) ¿Cómo mejora los procesos de trabajo para lograr mejor desempeño, reducir la variabilidad, mejorar productos y servicios y mantener la vigencia del proceso respecto de las necesidades y orientaciones comerciales? ¿Cómo se socializan las mejoras y las lecciones aprendidas con otras unidades y procesos organizacionales a fin de dirigir la innovación y el aprendizaje de la organización?	No existe una clara definición para difundir las lecciones aprendidas a lo largo de la organización. A pesar de existir un enfoque comercial fuerte, no hay una clara estructura que promueva la mejora continua.	Falta de manual de operaciones	Etapas tempranas de una transición de reacción frente a problemas hacia una orientación general de mejoramiento es evidente (L)		Establecer un proceso de comunicación organizacional que incluya una sección de lecciones aprendidas y las formas en las que podría aportar a las demás áreas de la empresa	Jefa Administrativa y Talento Humano (Sara Heredia)	

**Fuente: Tecnillanta S.A.**  
**Elaborado por: Xavier Ricci**



#### 4.1.8. Resultados

##### 4.1.8.1. Evaluación en Resultados de Productos o Servicios

**Tabla 4. 10. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS EN PRODUCTOS O SERVICIOS EN TECNILLANTA S.A.**

Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige				
7.1. Resultado en productos y servicios: ¿Cuáles son los resultados en cuanto al desempeño de los productos y servicios? (100 puntos)				
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido
a) Resultados en Materia de Productos y servicios			20%	
1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en cuanto a medidas o indicadores clave importantes para los clientes sobre el desempeño de los productos y servicios? ¿En qué se parecen o se diferencian estos resultados con el desempeño de sus competidores y otras organizaciones que ofrecen servicios y productos similares?	La evaluación al desempeño del producto está enfocada exclusivamente a neumáticos de vehículos comerciales. Hay pobre atención a vehículos livianos. El indicador de desempeño en vehículos comerciales es el índice de reencauche de neumáticos	Cuadro de seguimiento de Flotas (Anexo 4)	Unos pocos resultados del negocio se reportan; existen algunas mejoras o buenos niveles de desempeño en unas pocas áreas.  Se reportan poco o no se reportan los datos de tendencias  Se reportan poco o ninguna información comparativa  Los resultados se reportan en pocas áreas de importancia de los requerimientos clave del negocio de la organización	20

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.8.2. Evaluación en Resultados Enfocados en los Clientes

**Tabla 4. 11. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS ENFOCADOS EN CLIENTES EN TECNILLANTA S.A.**

Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige				
7.2. Resultados enfocados en los Clientes: ¿Cuáles son los resultados de desempeño enfocados a los clientes? (70 puntos)				
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido
a) Resultados enfocados en el Cliente			5%	
1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en cuanto a medidas o indicadores clave de satisfacción o insatisfacción del cliente? ¿En qué se parecen o se diferencian estos resultados con los niveles de satisfacción del cliente de los competidores y otras organizaciones que ofrecen servicios y productos similares?	No hay evidencia de medición formal a medidas de satisfacción al cliente. Las decisiones están básicamente orientadas en base a criterios subjetivos	Entrevista Gerente General	No existen resultados del negocio o pobres resultados en las áreas reportadas  Los datos de tendencia no se han reportado o muestran tendencias principalmente adversas	3,5
2) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave de valor percibido por el cliente inclusive fidelidad y retención de clientes, recomendaciones positivas y otros aspectos de las relaciones que se forjan con los clientes, según corresponda?	Los indicadores se encuentran en un proceso de definición. La mayor percepción de fidelidad es la repetición de compras que se obtiene especialmente por parte de aquellos clientes institucionales dentro de la línea de vehículos comerciales	Historial de Ventas por tipo de cliente (Anexo 6)	No se reporta información comparativa  Los resultados no se han reportado para ningún área de los requerimientos clave del negocio de la organización	

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.8.3. Evaluación de Resultados Financieros y de Mercado

**Tabla 4. 12. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO EN TECNILLANTA S.A.**

Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige				
7.3. Resultados Financieros y de Mercado: ¿Cuáles son los resultados financieros y de Mercado? (70 puntos)				
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido
a) Resultados Financieros y de Mercado			16%	
1) ¿Cuáles son las actuales niveles y tendencias en cuanto a medidas o indicadores clave de desempeño financiero, inclusive medidas globales de rentabilidad financiera, viabilidad financiera o desempeño presupuestario, según corresponda?	Existen un manejo de información financiera, sin embargo en actuales momentos el desempeño de los últimos periodos no ha sido favorable en sentido de niveles de rentabilidad y manejo de inventarios	Inventario Tecnillanta	Unos pocos resultados del negocio se reportan; existen algunas mejoras o buenos niveles de desempeño en unas pocas áreas.  Se reportan poco o no se reportan los datos de tendencias	11,2
2) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave de desempeño de mercado, inclusive participación o posición de mercado, crecimiento de mercado o de participación y nuevos mercados a los que se ha ingresado, según corresponda?	Las principales medidas para determinar las tendencias del mercado están básicamente radicadas dentro de la participación de las marcas dentro del parque automotor de la ciudad en comparación con el nivel de ventas.	Estudio de participación de mercado	Se reportan poco o ninguna información comparativa  Los resultados se reportan en pocas áreas de importancia de los requerimientos clave del negocio de la organización	

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.8.4. Evaluación de Resultados enfocados en el Personal

**Tabla 4. 13. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS****ENFOCADOS EN EL PERSONAL**

Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige				
7.4. Resultados enfocados al personal: ¿Cuáles son los resultados enfocados al personal? (70 puntos)				
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido
a) Resultados en cuanto a personal			10%	
1) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias en cuanto a medidas o indicadores clave de participación del personal, satisfacción del personal y desarrollo del personal, inclusive los directivos?	No hay evidencia de determinación y medición de indicadores de satisfacción del personal además de la mera rotación.	Falta de estudios de satisfacción del cliente	Unos pocos resultados del negocio se reportan; existen algunas mejoras o buenos niveles de desempeño en unas pocas áreas.	7
2) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave en cuanto a habilidades y capacidades del personal, inclusive niveles de dotación, retención y habilidades adecuadas?	No hay mayor evidencia de medición de habilidades y capacidades del personal. No hay mayores refuerzos a las capacidades adecuadas	Falta de levantamiento de requerimiento de habilidades y capacidades del personal	Se reportan poco o no se reportan los datos de tendencias  Se reportan poco o ninguna información comparativa	
3) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave en cuanto al ambiente del personal, inclusive higiene, seguridad y protección del lugar del trabajo, además de beneficios y servicios para el personal, según corresponda?	Se cumplen prácticamente en su totalidad las regulaciones legales requeridas para los puestos de trabajo, sin embargo no hay análisis adicionales para la protección de higiene y seguridad ocupacional	Falta de definición y análisis de indicadores relativos al ambiente del personal	Los resultados se reportan en pocas áreas de importancia de los requerimientos clave del negocio de la organización	

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.8.5. Evaluación de Resultados de Eficiencia del Proceso

**Tabla 4. 14. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS DE RESULTADOS DE EFICIENCIA DEL PROCESO EN TECNILLANTA S.A.**

Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige				
7.5. Resultados de eficiencia del Proceso: ¿Cuáles son los resultados en materia de eficiencia del proceso? (70 puntos)				
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido
a) Resultados de eficiencia del proceso			5%	
1) ¿Cuáles son los actuales niveles y tendencias en cuanto a medidas o indicadores clave de desempeño operacional de los sistemas de trabajo, inclusive preparación del sistema de trabajo y del lugar de trabajo para desastres o emergencias?	No hay evidencias de indicadores de desempeño formales. Tampoco existen procesos de preparación para contingencias	Entrevista Gerente General	No existen resultados del negocio o pobres resultados en las áreas reportadas  Los datos de tendencia no se han reportado o muestran tendencias principalmente adversas	3,5
2) ¿Cuáles son las actuales niveles y tendencias de medidas o indicadores clave en cuanto al desempeño operacional de los procesos de trabajo clave, inclusive productividad, tiempo de ciclo y otras medidas adecuadas de eficacia, eficiencia e innovación de procesos?	Los indicadores de desempeño para procesos clave se encuentran en una fase de determinación e implementación por lo que no hay mayor información al respecto	Entrevista Gerente General	No se reporta información comparativa  Los resultados no se han reportado para ningún área de los requerimientos clave del negocio de la organización	

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.8.6. Evaluación de Resultados en Liderazgo

**Tabla 4. 15. EVALUACIÓN Y HALLAZGOS EN RESULTADOS DE LIDERAZGO EN TECNILLANTA S.A.**

Esquema para Evaluación de Resultados bajo el Modelo de Malcom Baldrige				
7.6. Resultados en cuanto a Liderazgo: ¿Cuáles son los resultados cuanto a liderazgo? (70 puntos)				
Criterios de Evaluación	Hallazgos	Evidencias	Ponderación	Puntaje Obtenido
a) Resultados en materia de Liderazgo y responsabilidad Social			10%	
1) ¿cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de logros del plan de acción y estrategia organizacional?	A pesar de que existen mediciones de desempeño, Estas están enfocadas exclusivamente al enfoque comercial	Entrevista Gerente General	Unos pocos resultados del negocio se reportan; existen algunas mejoras o buenos niveles de desempeño en unas pocas áreas.	7
2) ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de conducta ética y confianza de los participantes en la plana directiva y la dirección de la organización? ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de incumplimiento de la conducta ética?	Organizacionalmente no existe la mayor formalidad en cuanto a la medición de conductas éticas.		Se reportan poco o no se reportan los datos de tendencias	
3) ¿Cuáles son los actuales hallazgos y tendencias clave en cuanto a medidas o indicadores clave de responsabilidad fiscal, tanto interna como externa, según corresponda?	La responsabilidad fiscal está ligada al renimiento financiero y legal. Hay evidencia del cumplimiento de ambos componentes a pesar del cierto estado desfavorable en el que actualmente la compañía se encuentra por su proceso de reestructuración		Se reportan poco o ninguna información comparativa	
4) ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de cumplimiento de leyes y reglamentos?				
5) ¿Cuáles son los resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de ciudadanía organizacional en apoyo de las comunidades clave?	El apoyo a las comunidades clave es evidente gracias al acercamiento de la marca a la sociedad. Dentro del segmento de clientes comerciales se ha realizado la implementación del servicio Contibus como showroom rodante, y también el servicio que los analistas de flotas pueden proveer. En cuanto a la comunidad de consumidores finales hay campañas promocionales constantes que buscan reafirmar la marca dentro de la percepción de los mismos.		Los resultados se reportan en pocas áreas de importancia de los requerimientos clave del negocio de la organización	

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

## 4.1.8.7. Resumen Global de Calificación obtenida por Tecnillanta S.A.

**Tabla 4. 16. RESUMEN GLOBAL DE CALIFICACIÓN OBTENIDA  
POR TECNILLANTA S.A.**

RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PREMIO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.			
Categoría	Concepto	Valor Total	Valor Evaluación Tecnillanta
<b>1</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>120</b>	<b>32,50</b>
	1.1. Liderazgo de la Alta gerencia	70	17,50
	1.2. Gobierno Interno y Responsabilidades Sociales	50	15,00
<b>2</b>	<b>Planeación Estratégica</b>	<b>85</b>	<b>19,00</b>
	2.1. Desarrollo de la Estrategia	40	9,00
	2.2. Implantación de la Estrategia	45	10,00
<b>3</b>	<b>Concentración en el Cliente</b>	<b>85</b>	<b>48,50</b>
	3.1. Participación del Cliente	40	26,00
	3.2. Voz del Cliente	45	22,50
<b>4</b>	<b>Medición, análisis y administración de Conocimientos</b>	<b>90</b>	<b>13,50</b>
	4.1. Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional	45	6,75
	4.2. Administración de la información, conocimiento y tecnología de la información.	45	6,75
<b>5</b>	<b>Concentración de la fuerza de trabajo</b>	<b>85</b>	<b>10,35</b>
	5.1. Involucramiento de la fuerza de trabajo	45	2,25
	5.2. Ambiente de la fuerza de trabajo	40	8,10
<b>6</b>	<b>Administración del proceso</b>	<b>85</b>	<b>20,25</b>
	6.1. Sistemas de trabajo	35	8,75
	6.2. Procesos de Trabajo	50	11,50
<b>7</b>	<b>Resultados</b>	<b>450</b>	<b>23,50</b>
	7.1. Resultados del producto/Servicio	100	20,00
	7.2. Resultados enfocados hacia el cliente	70	3,50
	7.3. Resultados Financieros y de mercado	70	11,20
	7.4. Resultados enfocados en la fuerza de trabajo	70	7,00
	7.5. Resultados de efectividad del proceso	70	3,50
	7.6. Resultados de Liderazgo	70	7,00
<b>PUNTOS TOTALES</b>		<b>1.000</b>	<b>167,60</b>

**Fuente:** Tecnillanta S.A.  
**Elaborado por:** Xavier Ricci

En los resultados obtenidos una vez concluida la evaluación, se determina un desempeño por debajo de lo esperado.

Los factores que han influido en el bajo desempeño global en Tecnillanta S.A. son algunos, pero probablemente la adaptación hacia una nueva administración y la falta de lineamientos claros en cuanto al tema de definición de procesos, han sido los aspectos preponderantes que limitan el accionar de la compañía.

El simple hecho de no tener herramientas ni parámetros adecuados para la evaluación de las actividades de la empresa, es una limitante que no permite determinar si el curso que están tomando las acciones es el indicado o no. A su vez, la falta de planificación estratégica promueve una falta de orientación integral hacia los resultados esperados.

Finalmente y aunque se cumple con los requisitos legales frente a las fuerzas de trabajo, no hay una mayor trascendencia que motive al empleado y que este a su vez sepa con exactitud, cuales son las verdaderas actividades que generan valor a la organización.



Toda esta falta de orientación estratégica sumada con la dificultad de aceptar los nuevos cambios y nuevo personal organizacional, generan resultados que tienen un impacto financiero.

#### 4.2. DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE BASADO EN LOS REQUERIMIENTOS DE TECNILLANTA S.A.

##### **4.2.1. Requerimientos de Mejora**

Una vez efectuado la revisión total de cada cuadro de evaluación determinado desde el punto 4.1.2 hasta el punto 4.1.8, Se han podido determinar diversos aspectos determinados como Oportunidades de mejora que podrían aplicarse para corregir cada punto discutido en dichos cuadros.

Existen algunas Oportunidades de mejora que bien pueden influir en más de un punto del Modelo. Por ello, y en base a los cuadros anteriormente descritos, se han determinado los siguientes aspectos como principales dentro de los componentes que pueden influir positivamente en Tecnillanta S.A.

Para detallar el análisis, se ha dispuesto estas oportunidades de mejora a través de grupos que permitan determinar a qué componente de la organización interfieren.

A continuación se muestra un listado de las oportunidades de mejora determinadas de manera general, y posteriormente se determinará la influencia que cada oportunidad ejerce dentro de cada punto del Modelo de Malcom Baldrige.

**Tabla 4. 17. OPORTUNIDADES DE MEJORA DETERMINADAS PARA  
TECNILLANTA S.A.**

TECNILLANTA S.A.		
Oportunidades de Mejora determinadas luego de evaluación de Modelo Malcom Baldrige		
N°	Oportunidad de Mejora	Grupo
1	Determinación y Clarificación de Procesos	Procesos
2	Determinación Formal de Indicadores de Desempeño	Estrategia
3	Clarificación de matriz F.O.D.A. para establecer estrategias	Estrategia
4	Inversión en Estudios de Mercado periódicos	Estrategia
5	Implementación formal de canales y políticas de comunicación	RRHH
6	Definición de Protocolos para la comunicación interdepartamental	RRHH
7	Integración departamental para la determinación de los objetivos institucionales	Cultura Organizacional
8	Definición de puestos y cargas de trabajo	RRHH
9	Analistas de Flotas que levanten información en productos de clientes finales y sub distribución	Procesos/Infraestructura-Sistemas
10	Formalizar Cronogramas de visitas a flotas y sub distribuidores	Procesos
11	Establecer un proceso claro de reclamos de productos, servicio y atención	Procesos
12	Determinación de personal asignado al análisis de información de mercados y clientes	RRHH
13	Efectuar un plan de Contingencia para prevenir cualquier eventualidad	Estrategia/Infraestructura-Sistemas
14	Formalizar el diálogo anual entre cada empleado y su jefe directo en evaluación de desempeño y capacitación	Cultura Organizacional
15	Capacitación periódica sobre parámetros legales de operación de acuerdo al área de operaciones	Procesos
16	Definir clara política de compensaciones que promuevan la iniciativa y el buen desempeño	RRHH

**Elaborado por: Xavier Ricci**

**Tabla 4. 18. REQUERMIENTOS DE MEJORA PARA LA EVALUACIÓN DE TECNILLANTA S.A. BAJO EL MODELO DE MALCOM BALDRIGE**

Principales requerimientos de Mejora Identificados en la evaluación Malcom Baldrige para Tecnillanta S.A.																	
N°	Componente de Modelo Influyente	Requerimiento de Mejora															
		Determinación Y Clarificación de Procesos	Determinación Formal de Indicadores de Desempeño	Clarificación de matriz F.O.D.A. para establecer estrategias	Inversión en Estudios de Mercado periódicos	Implementación formal de canales y políticas de comunicación	Definición de Protocolos para la comunicación interdepartamental	Integración departamental para la determinación de los objetivos institucionales	Definición de puestos y cargas de trabajo	Analistas de Flotas que levanten información en productos de clientes finales y sub distribución	Formalizar Cronogramas de visitas a flotas y sub distribuidores	Establecer un proceso claro de reclamos de productos, servicio y atención	Determinación de personal asignado al análisis de información de mercados y clientes	Efectuar un plan de Contingencia para prevenir cualquier eventualidad	Formalizar el diálogo anual entre cada empleado y su jefe directo en evaluación de desempeño y capacitación	Capacitación periódica sobre parámetros legales de operación de acuerdo al área de operaciones	Definir clara política de compensaciones que promuevan la iniciativa y el buen desempeño
1	Liderazgo	X		X	X	X											
	1.1. Liderazgo de la Alta gerencia	X		X	X	X											
	1.2. Gobierno Interno y Responsabilidades Sociales	X		X	X	X											
2	Planeación Estratégica	X	X	X	X	X	X	X									
	2.1. Desarrollo de la Estrategia	X	X	X	X	X	X	X	X								
	2.2. Implantación de la Estrategia	X	X	X	X	X	X	X									
3	Concentración en el Cliente				X	X				X	X	X					
	3.1. Participación del Cliente				X	X				X	X	X					
	3.2. Voz del Cliente				X	X				X	X	X					
4	Medición, análisis y administración de Conocimientos	X	X			X	X					X	X				
	4.1. Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional	X	X			X	X					X	X				
	4.2. Administración de la información, conocimiento y tecnología de la información.	X	X			X	X					X	X				
5	Concentración de la fuerza de trabajo	X	X			X	X								X	X	X
	5.1. Involucramiento de la fuerza de trabajo	X	X			X	X								X	X	X
	5.2. Ambiente de la fuerza de trabajo	X	X			X	X								X	X	X
6	Administración del proceso	X	X			X	X				X						
	6.1. Sistemas de trabajo	X	X			X	X				X						
	6.2. Procesos de Trabajo	X	X			X	X										
7	Resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	7.1. Resultados del producto/Servicio	X	X	X				X									
	7.2. Resultados enfocados hacia el cliente	X	X	X	X			X		X	X	X					
	7.3. Resultados Financieros y de mercado	X	X	X				X									
	7.4. Resultados enfocados en la fuerza de trabajo	X	X	X		X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
	7.5. Resultados de efectividad del proceso	X	X	X			X	X									
	7.6. Resultados de Liderazgo	X	X	X				X									

**Elaborado por: Xavier Ricci**

#### **4.2.2. Plan Operativo de Mejoras para Implementación de Sistema**

El plan operativo de mejoras tiene como objetivo determinar las acciones requeridas para intervenir en cada oportunidad de mejora, de tal manera que se aprovechen las conclusiones obtenidas una vez realizada la evaluación.

Para un mayor detalle, a continuación se determinan las oportunidades de mejora, estipuladas a través de los grupos de influencia organizacional determinados en la tabla 4.17.

##### **4.2.2.1. Plan Operativo para el Grupo de Estrategias**

El Plan Operativo enfocado en el grupo de estrategias presenta las siguientes actividades e inversiones estimadas:

**Tabla 4. 19. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO DE ESTRATEGIAS**

DETALLE DE COSTOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.			
Objetivo Operativo	Acción	Monto Actividad	Grupo
Determinación y Clarificación de Procesos	Reunión ejecutiva para determinación de Procesos		ESTRATEGIA
	Contratación de asesoría externa para levantamiento de procesos e indicadores	\$ 1.200,00	ESTRATEGIA
Determinación formal de indicadores de desempeño para cada proceso de la organización			
Clara definición de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para poder establecer estrategias	Reunión ejecutiva para determinación de Matriz FODA		ESTRATEGIA
Inversión en Estudios de Mercado Periódicos y Determinación de subsegmentos de clientes finales	Contratación externa para estudio de mercado para determinar Tamaño de Mercado	\$ 3.500,00	ESTRATEGIA
Efectuar un plan de Contingencia para prevenir cualquier eventualidad	Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	\$ 200,00	ESTRATEGIA
Total		\$ 4.900,00	

**Elaborado por:** Xavier Ricci

#### 4.2.2.2. Plan Operativo para el grupo de Procesos

El plan operativo para el grupo de procesos presenta las siguientes actividades e inversiones para su ejecución:

**Tabla 4. 20. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO DE PROCESOS**

DETALLE DE COSTOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.			
Objetivo Operativo	Acción	Monto Actividad	Grupo
Determinación y Clarificación de Procesos	Reunión ejecutiva para determinación de Procesos		Procesos
Determinación formal de indicadores de desempeño para cada proceso de la organización	Contratación de asesoría externa para levantamiento de procesos e indicadores	\$ 1.200,00	Procesos
Analistas de Flotas que levanten información en productos de clientes finales y subdistribución	Headcount para analista de flotas en línea de productos para vehículos livianos	\$ 1.350,00	Procesos
Formalizar Cronogramas de visitas a flotas y subdistribuidores	Elaboración de Cronograma de Visitas a clientes y Flotas		Procesos
Establecer un proceso claro de reclamos de productos, servicio y atención	Determinación de proceso de post venta y reclamos	\$ 1.000,00	Procesos
Capacitación periódica sobre parámetros legales de operación de acuerdo al área de operaciones	Logística de Cursos SRI, Ministerio de Relaciones Laborales	\$ 1.000,00	Procesos
Total		\$ 4.550,00	

**Elaborado por: Xavier Ricci**

#### 4.2.2.3. Plan Operativo para el grupo de Recursos Humanos

El plan operativo para el grupo de Recursos Humanos presenta las siguientes actividades e inversiones para su ejecución:

**Tabla 4. 21. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO DE RECURSOS HUMANOS**

DETALLE DE COSTOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.			
Objetivo Operativo	Acción	Monto Actividad	Grupo
Implementación formal de canales y políticas de comunicación entre el personal para difundir información importante tal como reestructuración, objetivos, nuevos productos y servicios. También para definir las políticas de información sensible o confidencial para mejorar su manejo	Contratación externa para curso de comunicación efectiva y liderazgo	\$ 2.000,00	RRHH
Definición de protocolos para comunicación entre departamentos			RRHH
Integración de todos los departamentos para la determinación de los objetivos institucionales			RRHH
Definición de puestos de trabajo y cargas	Levantamiento Definición de puestos y cargas de trabajo		RRHH
Determinación de personal asignado al análisis de información de mercados y clientes	Headcount para analista de inteligencia de mercados	\$ 2.400,00	RRHH
Definir una clara política de compensaciones que promuevan la iniciativa y el buen desempeño	Capacitación a Gerencia de Talento Humano para efectuar políticas adecuadas de compensación y Remuneración	\$ 2.000,00	RRHH
Total		\$ 6.400,00	

**Elaborado por: Xavier Ricci**

#### 4.2.2.4. Plan Operativo para el grupo de Infraestructura y Sistemas

El plan operativo para el grupo de Infraestructura y Sistemas presenta las siguientes actividades e inversiones para su ejecución:

**Tabla 4. 22. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO  
INFRAESTRUCTURA Y SISTEMAS**

DETALLE DE COSTOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.			
Objetivo Operativo	Acción	Monto Actividad	Grupo
Analistas de Flotas que levanten información en productos de clientes finales y subdistribución	Headcount para analista de flotas en línea de productos para vehículos livianos	\$ 1.350,00	Infraestructura-Sistemas
Efectuar un plan de Contingencia para prevenir cualquier eventualidad	Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	\$ 800,00	Infraestructura-Sistemas
TOTAL		\$ 2.150,00	

**Elaborado por:** Xavier Ricci

#### 4.2.2.5. Plan Operativo para el grupo de Cultura Organizacional

El plan operativo para el grupo de Cultura Organizacional presenta las siguientes actividades e inversiones para su ejecución:



**Tabla 4. 23. PLAN OPERATIVO ENFOCADO EN EL GRUPO CULTURA ORGANIZACIONAL**

DETALLE DE COSTOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.			
Objetivo Operativo	Acción	Monto Actividad	Grupo
Integración de todos los departamentos para la determinación de los objetivos institucionales	Contratación externa para curso de comunicación efectiva y liderazgo	\$ 1.000,00	Cultura Organizacional
Formalizar el diálogo anual entre cada empleado y su jefe directo para tratar puntos específicos de desempeño y	Formalizar evaluación/diálogo anual entre empleados y jefes		Cultura Organizacional
TOTAL		\$ 1.000,00	

**Elaborado por:** Xavier Ricci

**Tabla 4. 24. PLAN OPERATIVO EN TOTALES POR GRUPO INFLUYENTE EN LA EMPRESA**

PLAN OPERATIVO DE INVERSIONES POR GRUPO DE INFLUENCIA	
Grupo	Total Inversión
Estrategia	\$ 4.900,00
Procesos	\$ 4.550,00
Recursos Humanos	\$ 6.400,00
Infraestructura	\$ 2.150,00
Cultura Organizacional	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 19.000,00

**Elaborado por:** Xavier Ricci

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se puede determinar que las mayores inversiones requeridas para la implementación y sociabilización del

Modelo, consiste básicamente en mantener el apoyo al departamento tan crítico como lo es Recursos Humanos.

**Tabla 4. 25. PLAN OPERATIVO DE MEJORAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.**

PLAN OPERATIVO DE MEJORAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.						
Objetivo Operativo	Acción	Responsable	Monto Actividad	Ene	Feb	Mar
Determinación y Clarificación de Procesos	Reunión ejecutiva para determinación de Procesos	Gerencia General				
Determinación formal de indicadores de desempeño para cada proceso de la organización	Contratación de asesoría externa para levantamiento de procesos e indicadores	Jefe Administrativo y Talento Humano	\$ 2.400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Clara definición de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para poder establecer estrategias	Reunión ejecutiva para determinación de Matriz FODA	Gerencia General				
Inversión en Estudios de Mercado Periódicos y Determinación de subsegmentos de clientes finales	Contratación externa para estudio de mercado para determinar Tamaño de Mercado	Jefe Administrativo y Talento Humano	\$ 3.500,00	\$ 1.500,00		\$ 2.000,00
Implementación formal de canales y políticas de comunicación entre el personal para difundir información importante tal como reestructuración, objetivos, nuevos productos y servicios. También para definir las políticas de información sensible o confidencial para mejorar su manejo	Contratación externa para curso de comunicación efectiva y liderazgo	Gerencia General, Jefe Administrativo y Talento Humano	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00	
Definición de protocolos para comunicación entre departamentos						
Integración de todos los departamentos para la determinación de los objetivos institucionales						
Definición de puestos de trabajo y cargas	Levantamiento Definición de puestos y cargas de trabajo	Jefe Administrativo y Talento Humano				
Analistas de Flotas que levanten información en productos de clientes finales y subdistribución	Headcount para analista de flotas en línea de productos para vehículos livianos	Gerente de Control de Mercado	\$ 2.700,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Formalizar Cronogramas de visitas a flotas y subdistribuidores	Elaboración de Cronograma de Visitas a clientes y Flotas	Jefe de Ventas PLT/ CVT				
Establecer un proceso claro de reclamos de productos, servicio y atención	Determinación de proceso de post venta y reclamos	Gerente de Control de Mercado	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00		
Determinación de personal asignado al análisis de información de mercados y clientes	Headcount para analista de inteligencia de mercados	Gerente de Control de Mercado	\$ 2.400,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Efectuar un plan de Contingencia para prevenir cualquier eventualidad	Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	Jefe Administrativo y Talento Humano	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
Formalizar el diálogo anual entre cada empleado y su jefe directo para tratar puntos específicos de desempeño y necesidades de capacitación	Formalizar evaluación/dialogo anual entre empleados y jefes	Jefe Administrativo y Talento Humano				
Capacitación periódica sobre parametros legales de operación de acuerdo al área de operaciones	Logística de Cursos SRI, Ministerio de Relaciones Laborales	Gerente Financiero	\$ 1.000,00		\$ 500,00	\$ 500,00
Definir una clara política de compensaciones que promuevan la iniciativa y el buen desempeño	Capacitación a Gerencia de Talento Humano para efectuar políticas adecuadas de compensación y Remuneración	Gerencia General, Jefe Administrativo y Talento Humano	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00	
Total			\$ 19.000,00	\$ 5.500,00	\$ 8.500,00	\$ 5.000,00

**Elaborado por: Xavier Ricci**

## **5. ANÁLISIS RELACIÓN COSTO BENEFICIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.**

### **5.1. DETERMINACIÓN DE COSTOS**

Una vez determinados los aspectos u oportunidades de mejora, también se han determinado las acciones específicas para la implementación de las medidas preventivas o correctivas que el Modelo requiere. Para ello se han dispuesto un conjunto de acciones que influenciarán a uno o más puntos que trata el modelo.

Si bien es cierto, todas las actividades requeridas para implementar el Modelo, tienen un costo; algunas de las acciones no requieren la inversión adicional de recursos económicos para que puedan funcionar. Por ello a continuación se enfocará exclusivamente en aquellas actividades que requieren una inversión económica.

**Tabla 5.1 ESTIMADO DE COSTO DE ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA  
IMPLEMENTACIÓN DE MODELO**

PLAN OPERATIVO DE MEJORAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.		
Objetivo Operativo	Acción	Monto Actividad
Determinación y Clarificación de Procesos	Contratación de asesoría externa para levantamiento de procesos e indicadores	\$ 2.400,00
Determinación formal de indicadores de desempeño para cada proceso de la organización		
Inversión en Estudios de Mercado Periódicos y Determinación de subsegmentos de clientes finales	Contratación externa para estudio de mercado para determinar Tamaño de Mercado	\$ 3.500,00
Implementación formal de canales y políticas de comunicación entre el personal para difundir información importante tal como reestructuración, objetivos, nuevos productos y servicios. También para definir las políticas de información sensible o confidencial para mejorar su manejo	Contratación externa para curso de comunicación efectiva y liderazgo	\$ 3.000,00
Definición de protocolos para comunicación entre departamentos		
Integración de todos los departamentos para la determinación de los objetivos institucionales		
Analistas de Flotas que levanten información en productos de clientes finales y subdistribución	Headcount para analista de flotas en línea de productos para vehículos livianos	\$ 2.700,00
Establecer un proceso claro de reclamos de productos, servicio y atención	Determinación de proceso de post venta y reclamos	\$ 1.000,00
Determinación de personal asignado al análisis de información de mercados y clientes	Headcount para analista de inteligencia de mercados	\$ 2.400,00
Efectuar un plan de Contingencia para prevenir cualquier eventualidad	Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	\$ 1.000,00
Capacitación periódica sobre parametros legales de operación de acuerdo al área de operaciones	Logística de Cursos SRI, Ministerio de Relaciones Laborales	\$ 1.000,00
Definir una clara política de compensaciones que promuevan la iniciativa y el buen desempeño	Capacitación a Gerencia de Talento Humano para efectuar políticas adecuadas de compensación y Remuneración	\$ 2.000,00
Total		\$ 19.000,00

**Elaborado por: Xavier Ricci**

## 5.2. DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR INVERSIÓN REALIZADA

Para poder determinar si la inversión realizada es efectiva, se debe determinar el posible beneficio que se obtendría de la misma para validar si esta ventaja supera a lo inicialmente gastado. Las ventajas que se pueden obtener no son siempre reflejadas a través de recursos económicos, ya que en algunos casos las empresas adquieren recursos intangibles tales como el conocimiento o “know how” entre otros.

Para ponderar las posibles repercusiones de las acciones dispuestas netamente al área de ventas, se ha consultado al Gerente General, Andrés Tamayo, quien bajo su experiencia expresa que es probable el incremento del 1% en las ventas en la familia de Auto Radial, por otra parte el incremento de las ventas en la familia de camioneta radial sería del 0,5%. No existiría incremento en la familia bias, debido a que es un tipo de producto que se encuentra en una fase de eliminación del mercado.

Por otro lado, Esteban Avilés, quien está encargado de la Jefatura de Ventas CVT, a través de su experiencia nos indica que el incremento en la línea de camión radial asciende a un 0,5%. De igual manera la familia bias no presenta incremento.

En lo que respecta a los beneficios esperados por disminución de Gastos de Administración y Ventas, se han consultado a Andrés Tamayo y Patricia Naranjo, y

sus estimaciones estipulan un decremento en 1% en los gastos de Administración y 1% en Gastos de Ventas

**Tabla 5.2 DETERMINACIÓN DE INCREMENTO DE VENTAS TENTATIVO  
POSTERIOR A IMPLEMENTACIÓN**

Tecnillanta S.A.			
Cuadro de Estimación de Incremento de Ventas por implementación de Modelo Malcom Baldrige			
Etiquetas de fila	Venta Neta 2013	% Incremento en Ventas	Incremento en Ventas Esperado (\$ USD)
b.-Auto Radial	2.135.029	1%	\$ 21.350,29
c.-Camioneta Bias	819.008	0%	\$ -
d.-Camioneta Radial	5.238.498	0,5%	\$ 26.192,49
e.-Camion Bias	1.158.154	0%	\$ -
f.-Camion Radial	5.996.442	0,50%	\$ 29.982,21
Total	15.347.132	2%	\$ 77.524,99

**Elaborado por: Xavier Ricci**

**Tabla 5.3 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR INCREMENTO EN  
VENTAS POSTERIOR A IMPLEMENTACIÓN**

DETERMINACIÓN DE BENEFICIO POR IMPLEMENTACIÓN DE MODELO MALCOM BALDRIGE				
Acción	Monto Actividad	Beneficio Esperado	Forma de Cálculo	Total Beneficios esperados
Contratación de asesoría externa para levantamiento de procesos e indicadores	\$ 2.400,00	Incremento de Ventas en 1% Auto Radial, 0,5% en Camioneta Radial y 0,5% en Camión Radial	Ver Tabla 5.2	\$ 77.524,99
Contratación externa para estudio de mercado para determinar Tamaño de Mercado	\$ 3.500,00			

**Elaborado por: Xavier Ricci**

**Tabla 5.4 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR DISMINUCIÓN EN  
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

DETERMINACIÓN DE BENEFICIO POR IMPLEMENTACIÓN DE MODELO MALCOM BALDRIGE				
Acción	Monto Actividad	Beneficio Esperado	Forma de Cálculo	Total Beneficio
Contratación externa para curso de comunicación efectiva y liderazgo	\$ 3.000,00	Disminución en Gastos de Administración en 1%	1% * Gastos de Administración aprox al 2013 (Anexo 10)	\$ 4.639,18
Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	\$ 1.000,00			
Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	\$ 1.000,00			
Capacitación a Gerencia de Talento Humano para efectuar políticas adecuadas de compensación y Remuneración	\$ 2.000,00			

**Elaborado por: Xavier Ricci**

**Tabla 5.5 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS POR DISMINUCIÓN EN  
GASTOS DE VENTAS**

DETERMINACIÓN DE BENEFICIO POR IMPLEMENTACIÓN DE MODELO MALCOM BALDRIGE				
Acción	Monto Actividad	Beneficio Esperado	Forma de Cálculo	Total Beneficio
Headcount para analista de flotas en línea de productos para vehículos livianos	\$ 2.700,00	Decremento de 1% de Gastos de Ventas	1% * Gastos de Ventas Proyct. 2013 (Anexo 10)	\$ 11.502,04
Determinación de proceso de post venta y reclamos	\$ 1.000,00			
Headcount para analista de inteligencia de mercados	\$ 2.400,00			

**Elaborado por: Xavier Ricci**



### 5.3. BALANCE ENTRE COSTOS Y BENEFICIOS

El balance entre costos y beneficios nos muestra los siguientes resultados en donde se puede determinar el factor favorable de la inversión para la implementación del Modelo ya que nos generaría un beneficio de alrededor de \$45.200,00 aproximadamente.

**Tabla 5.6 DETERMINACIÓN COSTOS FRENTE A BENEFICIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MALCOM BALDRIGE EN TECNILLANTA S.A.**

DETERMINACIÓN DE BENEFICIO POR IMPLEMENTACIÓN DE MODELO MALCOM BALDRIGE				
Acción	Monto Actividad	Beneficio Esperado	Forma de Cálculo	Total Benficios esperados
Contratación de asesoría externa para levantamiento de procesos e indicadores	\$ 2.400,00	Incremento de Ventas en 1% Auto Radial, 0,5% en Camioneta Radial y 0,5% en Camión Radial	Ver Tabla 5.2	\$ 77.524,99
Contratación externa para estudio de mercado para determinar Tamaño de Mercado	\$ 3.500,00			
Contratación externa para curso de comunicación efectiva y liderazgo	\$ 3.000,00	Disminución en Gastos de Administración en 1%	1% * Gastos de Administración aprox al 2013 (Anexo 10)	\$ 4.639,18
Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	\$ 1.000,00			
Logística de Cursos Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Ministerio de Salud.	\$ 1.000,00			
Capacitación a Gerencia de Talento Humano para efectuar políticas adecuadas de compensación y Remuneración	\$ 2.000,00			
Headcount para analista de flotas en línea de productos para vehículos livianos	\$ 2.700,00	Decremento de 1% de Gastos de Ventas	1% * Gastos de Ventas Proyct. 2013 (Anexo 10)	\$ 11.502,04
Determinación de proceso de post venta y reclamos	\$ 1.000,00			
Headcount para analista de inteligencia de mercados	\$ 2.400,00			
	\$ 19.000,00			\$ 93.666,21

**Elaborado por: Xavier Ricci**

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez finalizado el trabajo de investigación y el diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Tecnillanta S.A. Utilizando el Modelo Malcom Baldrige, podemos demostrar lo siguiente:

### **6.1. CONCLUSIONES**

El parque automotor ecuatoriano, a pesar de que ha sufrido un crecimiento irregular en los últimos años, ha presentado un desarrollo considerable gracias a una inyección de cerca de 600 mil automotores en los últimos cinco años. Toda esta inyección de vehículos, genera a su vez una demanda dentro del mercado de partes y piezas de recambio, tal es el caso del mercado de los neumáticos.

A nivel nacional, las actividades relacionadas al sector automotriz generan un considerable número de plazas de empleo. Se estima que más de 84 mil personas trabajan en los establecimientos de comercio relacionados a esta industria de partes y piezas de recambio.

Todo el potencial que genera tanto el mercado automotriz, como la industria de neumáticos, que está directamente relacionada, es un punto importante de referencia que permite determinar un mercado objetivo al que Tecnillanta puede aspirar, sin embargo se identificó que la empresa, al no adaptarse correctamente a los nuevos retos organizaciones, ni a procesos de transición claros, ha limitado su crecimiento no solo desde la perspectiva de participación de mercado, sino también desde el punto de vista de rentabilidad.

La incursión en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad mediante la aplicación del modelo Malcom Baldrige, fue sin duda un reto considerable para una institución nueva en el ámbito de la calidad, se identificó algunas falencias con las que se venía trabajando y se dio vital importancia a los criterios señalados en el modelo, los mismo que no habían sido considerados nunca antes. A través de las evidencias levantadas en la implementación del Modelo Malcom Baldrige en Tecnillanta S.A. se han podido determinar dieciséis aspectos que requieren la atención de la gerencia de la compañía para poder influir en un cambio hacia la gestión de la calidad. (Cuadro 4.2.1 REQUERIMIENTOS DE MEJORA PARA LA EVALUACIÓN DE TECNILLANTA S.A. BAJO EL MODELO MALCOM BALDRIGE)

Bajo experiencia de sus Líderes, se estima que el posible beneficio de la implementación del sistema pueda ascender a aproximadamente \$93.666 dólares, Para

ello se ha determinado una inversión de cerca de \$19.000 dólares para tomar acciones preventivas y correctivas dentro de los hallazgos determinados por el modelo.

La mayor dificultad a la que Tecnillanta S.A. se enfrenta en los actuales momentos es la falta de claridad en lo que respecta a sus procesos. Al no haber una definición específica de actividades, también se carece de una determinación formal de indicadores de gestión que permitan definir parámetros para la buena gestión.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Es imperativo el enfoque en todo el potencial que el mercado automotriz ofrece, para que Tecnillanta S.A. busque la manera de adaptarse a los nuevos retos administrativos y sepa de esta manera aumentar su participación en el mercado y sus niveles de rentabilidad dentro del mercado de neumáticos en el país.

Es evidente la marcada importancia que la industria de neumáticos genera dentro de la industria automotriz, por ello es necesaria la transformación y mejora de procesos de Tecnillanta S.A. Para que así, pueda incrementar sus niveles de rentabilidad y pueda seguir siendo un ente de generación de empleo de la industria.

Se recomienda a la alta gerencia Tecnillanta S.A. Que busque la manera de adaptarse a los nuevos retos administrativos que esta era de la información ofrece. Especialmente se puede aproximar a través de la implementación del Sistema de Gestión bajo el Modelo Malcom Baldrige, que no es excluyente de cualquier otro modelo de calidad que quisiera implementar en el futuro.

Se recomienda a Tecnillanta S.A. analizar los hallazgos determinados dentro de la implementación del Modelo Malcom Baldrige, para que estos sepan gestionarse diligentemente de manera que estas oportunidades de mejora se puedan convertir en fortalezas institucionales. Una vez cumplidos se recomienda a Tecnillanta S.A. la participación de la institución en el concurso anual “Modelo de Evaluación empresarial en busca de la Competitividad” efectuado por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, de tal manera que evaluadores internos y externos sepan determinar el estado en el que se encuentran las operaciones y enfoque a la calidad que sepa ofrecer la empresa.

Los posibles ingresos que la implementación del modelo puede ofrecer, pueden ser rubros que sepan colocar a la empresa dentro de un mejor marco de rentabilidad que puede facilitar a la competitividad que la empresa pueda ofrecer en el mercado.

Se recomienda que los líderes de Tecnillanta S.A. incentiven dentro de la institución a todos sus colaboradores sobre la cultura de la autoevaluación y mejora continua, a través de una implementación adecuada de procesos, lo que facilitará evaluar constantemente los ítems que determinan los modelos de Gestión de la Calidad.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

1. CANELA, J. ( 2004). *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. Madrid: Alfaomega.Ra-Ma.
2. CONTINENTAL TIRE ANDINA. (2012). *ERCO 50 años de Historia*. Cuenca: Imprenta Monsalve Moreno.
3. KOSCIUK, H. (2006). *Resumen de Diseño de Organizaciones Eficientes de Henry Mintzberg*. Argentina: AlfaEpsilon. .
4. SALAZAR, & RUEDA. (2010). *Administración de Operaciones Guía de Estudio*. ,Quito: Systemgraphic.
5. SHROEDER, R. (2005). *Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos*. México D.F: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
6. CONTINENTAL TIRE ANDINA. (2011). *Conti Basics*. Quito, Pichincha.

### Documentos en Línea

7. AITECO CONSULTORES. (2013) . *Modelos de Calidad y Excelencia en Latinoamérica (I): Modelos Orientadores*. Recuperado el 5 de 8 de 2014, de [<http://www.aiteco.com/modelos-de-calidad-latinoamerica>]
8. Asociación de empresas Automotrices del Ecuador . (2014). *Asociación de empresas Automotrices del Ecuador* . Recuperado el 12 de 9 de 2014, de [http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013\\_interactivo.pdf](http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013_interactivo.pdf)
9. ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR. (2013). *Anuario*. Recuperado el 16 de 5 de 2014, de [[aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013\\_interactivo.pdf](http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013_interactivo.pdf)]. Pág. 59
10. Asociación Española para la Calidad (AEC). (Mayo de 2013). Recuperado el 2014, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/22000/6285/1/T-PUCE-6468.pdf>
11. ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TRANSPORTE. (2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 3 de 8 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/>
12. HISTORIA GM OBB DEL ECUADOR. (2013). *HISTORIA GM OBB DEL ECUADOR*. Recuperado el 10 de 9 de 2014, de [<https://www.gmobb.ec/portal/es/web/gmobb/historia1>]
13. Comunidad Andina de Naciones CAN. (2014). Recuperado el 23 de 8 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
14. Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. (2012). *Modelo de Autoevaluación Empresarial en Busca de la Competitividad*. Recuperado el 12 de 6 de 2014, de ,[[http://calidadtotal.org/corporacion/images/stories/servicios/modelo\\_general.pdf](http://calidadtotal.org/corporacion/images/stories/servicios/modelo_general.pdf)], Pág. 8.

15. DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES DEL ECUADOR. (2014). *Análisis del Sector Automotriz*. Recuperado el 15 de 7 de 2014, de [\[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC\\_AS2013\\_AUTOMOTRIZ1.pdf\]](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf).
16. Ecuacifras. (2014). Recuperado el 12 de 8 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
17. FAVEPA. (2013). *Estadísticas y Estudios*. Recuperado el 5 de 9 de 2014, de [http://www.favenpa.org/estadisticasy-estudios/boletines-informativos/2013/doc\\_view/836-boletin-informativo-04-2013-tips-economicos-marzo2013?tmpl=component&format=raw](http://www.favenpa.org/estadisticasy-estudios/boletines-informativos/2013/doc_view/836-boletin-informativo-04-2013-tips-economicos-marzo2013?tmpl=component&format=raw)
18. i-neumaticos. (s.f.). Recuperado el Octubre de 2014, de <http://blog.i-neumaticos.es/historia-del-neumatico-desde-su-origen-hasta-nuestros-dias/>
19. Informe Anual del Mercado Automotor en la Comunidad Andina. (2012). Recuperado el 6 de 2014, de [http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2321\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2321_8.pdf)
20. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC. (2014). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC*. Recuperado el 22 de 3 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/>
21. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 2 de 7 de 2014, de Censo Nacional Económico, Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es)
22. ISO. (2013). *ISO 9000-Quality Management*. Recuperado el 7 de 10 de 2014, de [\[http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm\]](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
23. ISO. (2013). *Norma Internacaional ISO 19011*. Recuperado el Mayo de 2014
24. ISO 9000-2008. (2013). Recuperado el 4 de 3 de 2014, de [\[https://docs.google.com/document/d/](https://docs.google.com/document/d/)
25. ISO, Organización Internacional de Normalización. (2012). *Principios de la Gestión de Calidad*. Recuperado el 2014, de [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)
26. Michelin. (2 de 6 de 2014). *Modelos llantas*. Recuperado el 22 de 8 de 2014, de [http://www.michelin.com.mx/mediabin/Approved/Michelin/Visuals/Digital/MT\\_garantia\\_michelin\\_TABLA\\_WE\\_es.pdf](http://www.michelin.com.mx/mediabin/Approved/Michelin/Visuals/Digital/MT_garantia_michelin_TABLA_WE_es.pdf)
27. Proyecto sobre Ruedas. (11 de Noviembre de 2011). *proyectosobreruedas.wordpress*. Recuperado el Octubre de 2014, de <http://proyectosobreruedas.wordpress.com/category/fabricacion-del-neumatico/>
28. TECNILLANTA S.A. (2014). *Quienes somos*. Recuperado el 17 de 6 de 2014, de [\[http://tecnillanta.com.ec/index.php/quienes-somos-tecnillanta\]](http://tecnillanta.com.ec/index.php/quienes-somos-tecnillanta)
29. The National Institute of Standards and Technology NIST. (2010). *Biography of Malcom Baldrige*. Recuperado el 7 de 10 de 2014, de [\[http://www.nist.gov/baldrige/about/biography.cfm\]](http://www.nist.gov/baldrige/about/biography.cfm)
30. Thunder cycles. (2014). Recuperado el 1 de 10 de 2014, de [http://www.thundercycles.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=19](http://www.thundercycles.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=19)



## ANEXOS

### ANEXO 1

TECNILLANTA S.A.						
Proyecto: Planificación Estratégica						
Numero	Tarea	Responsable	Duración (Días)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Predecesora
1	Revisar Misión de Tecnillanta	Equipo de Gerencia	1	27/10/2014	28/10/2014	
2	Definir Visión de Tecnillanta	Equipo de Gerencia	1	27/10/2014	28/10/2014	
3	Definir Política de Calidad	Equipo de Gerencia	3	27/10/2014	30/10/2014	
4	Definir Despliegue Objetivo por Área	Equipo de Gerencia	1	27/10/2014	28/10/2014	1,2,3
5	Levantamiento de Procesos para Cumplimiento de Misión y Visión	Equipo de Gerencia	2	24/11/2014	26/11/2014	4
6	Creación de Mapa de Procesos de Tecnillanta	Equipo de Gerencia	2	24/11/2014	26/11/2014	5
7	Determinación de Indicadores de Gestión	Equipo de Gerencia	2	25/11/2014	27/11/2014	6
8	Sociabilización de Indicador por proceso	Jefa de Talento Humano, Gerentes	45	01/12/2014	15/01/2015	7

Numero	Tarea	Oct	Nov	Dic	Ene
1	Revisar Misión de Tecnillanta				
2	Definir Visión de Tecnillanta				
3	Definir Política de Calidad				
4	Definir Despliegue Objetivo por Área				
5	Levantamiento de Procesos para Cumplimiento de Misión y Visión				
6	Creación de Mapa de Procesos de Tecnillanta				
7	Determinación de Indicadores de Gestión				
8	Sociabilización de Indicador por proceso				



Quito, Septiembre del 2014.

Sres. MOTRANSA

### INFORME TECNICO

A petición del usuario se realizó la inspección técnica de un neumático de camión Continental HSC1, en las instalaciones del concesionario Motransa en la ciudad de Quito. Posteriormente se programó un estudio total del vehículo y demás neumáticos al piso.

#### DATOS GENERALES:

**Vehículo:** International

**Ruta de trabajo:** Construcción – desalojo y carga de material

#### 1. DATOS DEL NEUMÁTICO

**Marca:** Continental

**Diseño:** HSC1

**Medida:** 12R22.5



**Índice de carga:** 152/148

**Índice de velocidad:** K (110Km/h)

**Presión máxima de inflado:** 120 PSI

**PR:** 16

**DOT:** A33X 2AN 4412

**Procedencia:** USA

**Profundidad de Labrado Original:** 20mm

**Profundidad de Labrado Remanente:** 16,5mm

**Porcentaje remanente:** 81%

**Porcentaje desgastado:** 19%



**DOT – Registro de producción**



**Labrado remanente**

## 2.- Inspección de la llanta:

El neumático presenta un desprendimiento parcial del pliego de la carcasa junto con el refuerzo de acero del núcleo de la pestaña.



Desprendimiento de Pliego y refuerzo



Incrustación de la ceja del aro  
(sobre esfuerzo)



Asentamiento correcto



Incrustación excesiva  
(Causa grietas y desprendimiento)

## 2. Inspección del aro:

La válvula del aro en el cual estuvo equipada la llanta presenta deterioro y rotura en su caucho retenedor.



Aro en buen estado



Caucho retenedor roto



Coloración Rojiza

### Coloración Rojiza

En la imagen se muestra una coloración de color rojizo debido a que el elemento ha sido sometido a temperaturas fuera del rango normal, provocado por el exceso de freno en los neumáticos

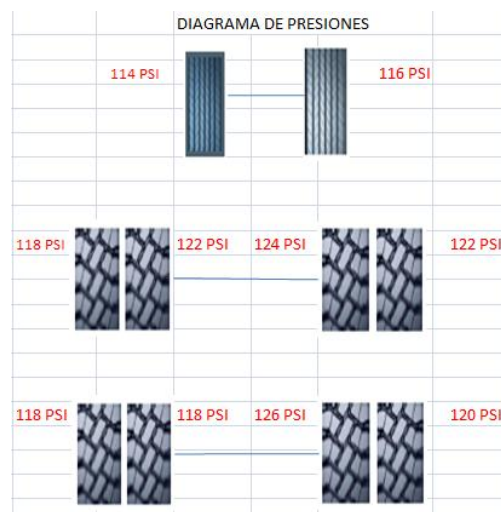
## Residuo de Material (Caucho) y Mal Asentamiento

Cuando existe un excedente de calor en el elemento metálico (Rin), el caucho comienza a impregnarse en el área donde tiene contacto directo. Se suma a esta condición el sobre esfuerzo por incorrectas presiones de inflado provocando un mal asentamiento y deformación de la pestaña

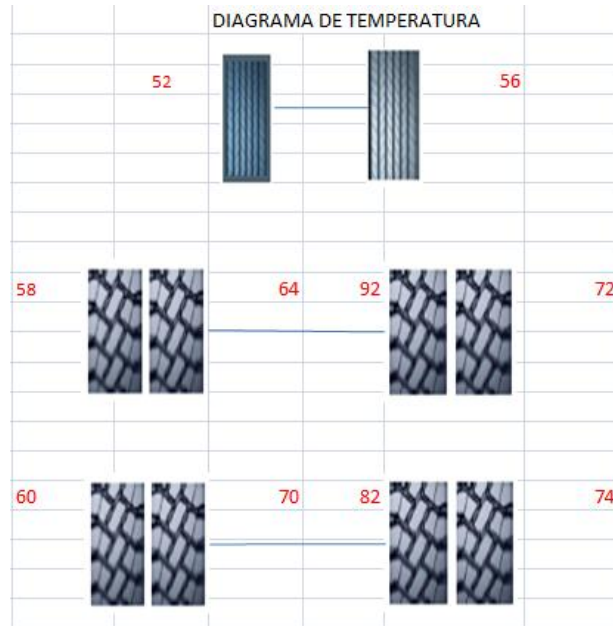


## Cristalización de la Pestaña

La pestaña por ser la parte que sella con el Rin, tiene mayor contacto con este elemento Metálico y por consiguiente toda temperatura de trabajo es transmitida directamente Provocando que el caucho cambie su estado elástico a plástico dando como resultado Desprendimiento del mismo.



Las presiones fueron evaluadas y los datos de cada una se encuentran en la parte superior respectivamente con la posición de cada llanta.



De igual manera se evaluó la temperatura de cada llanta en su respectiva posición

El valor de la temperatura está dado en °C.

### 3. Conclusiones:

- EL neumático presenta acanalamiento profundo en el borde de la línea del aro causado por un exceso de esfuerzo de la pestaña cuando la llanta se encuentra sometida a sobrecarga.
- La sobrecarga no involucra al peso bruto del vehículo, sino que está directamente relacionado con la presión de inflado del neumático, ya que el factor principal que permite mantener la capacidad de carga de una llanta sin afectar su estructura es la presión de aire (PSI) recomendada de acuerdo a la carga que necesita soportar.
- Si un neumático tiene presiones de inflado inferiores a lo recomendado por el fabricante, la capacidad de carga del neumático disminuirá, por tanto se debe mantener la presión de inflado correcta.

- El trabajo continuo con presiones de inflado inferiores a la especificada causa fatiga en los componentes que rodean al núcleo de la pestaña, como son: refuerzo de acero, pliego de acero de carcasa, además de deformación en la zona de asentamiento de la pestaña con el aro y aumento de la temperatura por exceso de flexión, originando el posterior desprendimiento de los componentes indicados (pliegos de acero y refuerzo).



#### 4. DICTAMEN:

Conforme al Manual de Condiciones de Llantas de **Continental**, este tipo de condición no aplica garantía técnica de fábrica debido a que su causa son factores externos en servicio y no está relacionada a los materiales o procesos usados en la construcción de esta llanta.

#### 5. RECOMENDACIONES:

- Sugerimos revisar diariamente la presión de inflado de los neumáticos usando medidores de presión adecuados para asegurar que la presión de inflado sea la especificada para la carga transportada.
- La pérdida progresiva de presión de aire no es normal. Si observamos pérdidas debemos corregirlas en su origen, ya sea que se encuentren válvulas dañadas (gusanillo o caucho retén), pinchaduras leves, reparaciones, etc., y posteriormente compensar la presión a los PSI recomendados




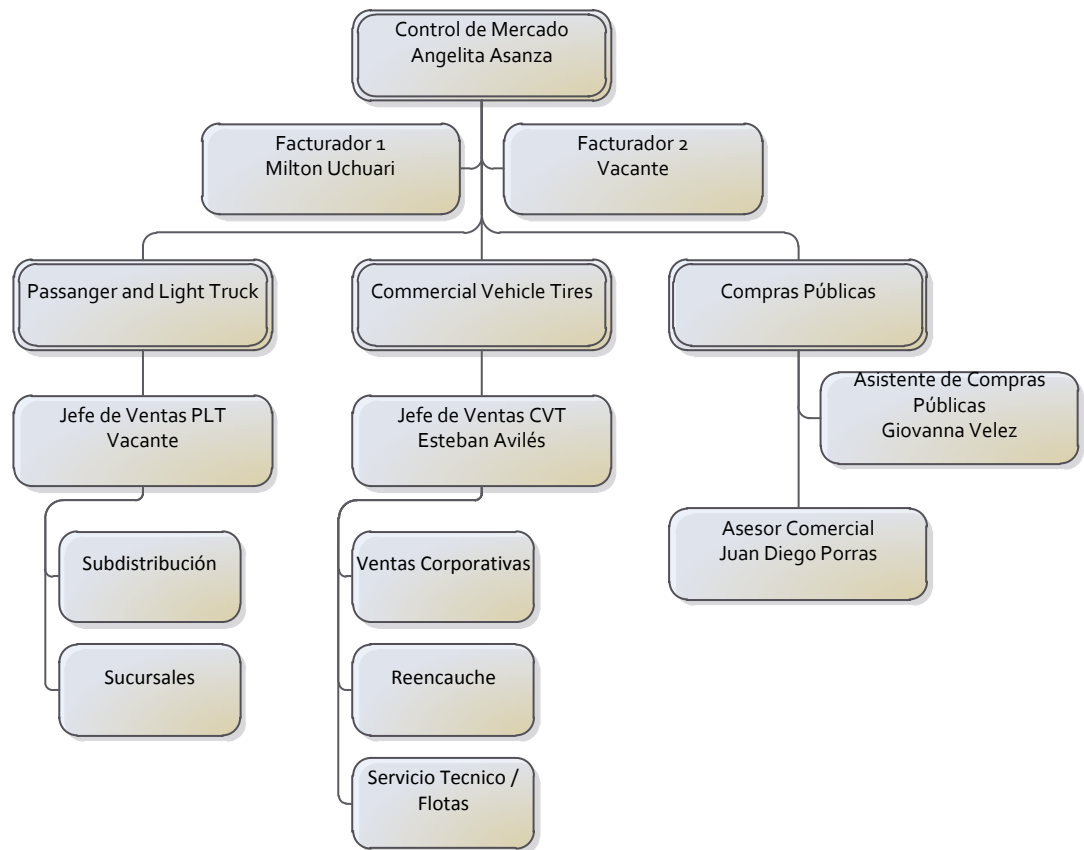
- **Al igual que nuestros neumáticos, el usado en calidad de emergencia y que precisamente es de origen Japonés, también presenta la misma condición de incrustamiento excesivo en la base de asentamiento del aro /una semana instalado).**
- La presión de la llanta debe estar ajustada a la condición de carga.
- Recomendamos reemplazar las válvulas cada vez que se realice un cambio de llantas sean nuevas o reencauchadas. **En este caso puntual, el cliente ya tiene cambiado 3 cauchos de base de las válvulas (producto del exceso de calor).**
- Mientras todos los neumáticos de la volqueta conserven la presión recomendada, pueden soportar la carga para la cual fue especificado este vehículo.

#### **6. PLAN DE ACCION SUGERIDO:**

- Rotación de los neumáticos internos hacia la parte externa para no permitir que sufran daños a corto plazo - **concretado.**
- Reducción del uso de freno de pedal debido a que es una de las principales razones de exceso de temperatura y factor de daños.
- - **concientizar.**
- Retiro de protección anterior del tambor de freno logrando refrigeración directa del sistema de frenos (zapatas). – **concretado por Motransa**
- Sugerimos cambiar las válvulas cada vez que se monte llantas nuevas. – **el cliente los cambia prematuramente por exceso de calor**
- En vista que el análisis de pestañas de todos los neumáticos internos nos muestra un 90% de pérdida de reencauchabilidad debido a la cristalización y total recalentamiento de las pestañas. Sugerimos una pronta concientización a la persona que conduce el vehículo.

## ANEXO 3

 <b>TECNILLANTA S.A.</b>	ORGANIGRAMA
	Tipo: Integral
Fecha Actualización: Marzo 2014	Especificación: Organigrama de Control de Mercado-Ventas



## ANEXO 4

RENDIMIENTOS Y PROYECCIONES																										
Vehículo			Neumáticos								Inspección		Labrado (mm)		Rendimiento y proyecciones					Recorrido	Etapa		Costos		Presión	OBSERVACIONES
N° Interno	Marca /Modelo	Tipo	Pos.	Marca	Diseño	Procedencia	Status	Banda / Reencache	Tipo	Medida	Montaje	Actual	Orig.	Actual	Inicial	Actual	Recorrido	Km/mm	Proyección	% Desgaste	%	Valor sin Iva	C / Km	PSI		
T107	HINO	BUS URBANO ARTICULADO	1	CONTINENTAL	HSC1		NUEVA		MIXTA	12R22.5	18/11/2013	03/08/2014	17.5	2.0	95.691	134.859	39.168	2.526.97	37.905	103%	RENDIMIENTO FINAL 100%	450	0.01187			
			2	CONTINENTAL	HSC1		NUEVA		MIXTA	12R22.5			19.0	2.0	325.941	373.490	47.549	2.797.00	46.151	103%	RENDIMIENTO FINAL 100%		0.00000			
			3	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	3.0	359.152	373.490	14.338	819.31	14.748	97%	EXPECTATIVA DE VIDA 51% - 70%		0.00000			
			4	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			22.0	4.0	359.152	373.490	14.338	796.56	15.533	92%	EXPECTATIVA DE VIDA 51% - 70%		0.00000			
			5	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	0.0	359.152	373.490	14.338	699.41	12.589	114%	RENDIMIENTO FINAL 100%		0.00000			
			6	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	5.0	359.152	373.490	14.338	925.03	16.651	86%	EXPECTATIVA DE VIDA 51% - 70%		0.00000			
			7	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	6.0	359.152	373.490	14.338	988.83	17.799	81%	EXPECTATIVA DE VIDA 51% - 70%		0.00000			
			8	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	16.0	359.152	373.490	14.338	3.186.22	57.352	25%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			9	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	17.0	359.152	373.490	14.338	4.096.57	73.738	19%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			10	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	CONTITREAD HDC1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	16.5	359.152	373.490	14.338	3.584.50	64.521	22%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
T109	HINO	BUS URBANO ARTICULADO	1	CONTINENTAL	HSC1		NUEVA		MIXTA	12R22.5	18/11/2013	03/08/2014	19.0	12.5	329.142	368.857	39.715	6.110.00	100.815	39%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			2	CONTINENTAL	HSC1		NUEVA		MIXTA	12R22.5			19.0	12.0	329.142	368.857	39.715	5.673.57	93.614	42%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			3	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	18.0	368.857	382.910	14.053	5.621.20	101.182	14%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			4	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	18.0	368.857	382.910	14.053	5.621.20	101.182	14%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			5	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	18.0	368.857	382.910	14.053	5.621.20	101.182	14%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			6	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	18.0	368.857	382.910	14.053	5.621.20	101.182	14%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			7	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	18.0	368.857	382.910	14.053	5.621.20	101.182	14%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			8	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	18.0	368.857	382.910	14.053	5.621.20	101.182	14%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			9	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	17.0	368.857	382.910	14.053	4.015.14	72.273	19%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			
			10	HANKOOK	AM06		REENCAUCHE	MARANGONI DUR1	TRACCIÓN	12R22.5			20.5	17.0	368.857	382.910	14.053	4.015.14	72.273	19%	TENDENCIA INICIAL 0% - 50%		0.00000			

**Semana Erco Tires**  
**en *Tecnillanta*, la**

**¡4ta es GRATIS!**

Promoción válida del 10 al 15 de junio en todos nuestros locales.

**ERCO TIRES**

***Tecnillanta***

MATRIZ: Av. Amazonas N61-21 y El Inca - Telf: 2271370  
 SUCURSAL 1: Tumbaco, Av. Interoceánica km 12 ½ y  
 Gonzáles Suárez - Gasolinera Puma- Telf: 2379611  
 SUCURSAL 2: Atahualpa, Av. Testeado Nuevo Oriente y Calles 1 y 2 - Telf: 2111152

## ANEXO 6

MERCADO/CLIENTE	LINEA	VENTA NETA
CONSUMIDOR FINAL	b.-Auto Radial	258.823
	c.-Camioneta Bias	27.069
	d.-Camioneta Radial	355.699
	e.-Camion Bias	1.410
	f.-Camion Radial	17.314
	g.-OTR	833
	h.-Reencauche	10.390
	j. Cuadrones - Motos	2.061
	z.-Otras Marcas	127.521
COOPERATIVAS DE TRANSPORTE	b.-Auto Radial	8.045
	d.-Camioneta Radial	3.054
	f.-Camion Radial	97.594
	h.-Reencauche	8.529
	z.-Otras Marcas	2.503
INSTITUCION PRIVADA	b.-Auto Radial	2.039
	c.-Camioneta Bias	40.828
	d.-Camioneta Radial	100.964
	e.-Camion Bias	97.229
	f.-Camion Radial	420.695
	h.-Reencauche	41.563
	z.-Otras Marcas	43.677
INSTITUCION PUBLICA	c.-Camioneta Bias	6.026
	d.-Camioneta Radial	86.509
	e.-Camion Bias	24.515
	f.-Camion Radial	73.778
	g.-OTR	14.568
INTER-RELACIONADOS	z.-Otras Marcas	4.016
	b.-Auto Radial	21.100
	c.-Camioneta Bias	612
	d.-Camioneta Radial	22.979
	f.-Camion Radial	7.841
	h.-Reencauche	324
	z.-Otras Marcas	3.967
PERSONAL TECNILLANTA	b.-Auto Radial	694
	d.-Camioneta Radial	3.108
	z.-Otras Marcas	500
SUBDISTRIBUIDOR	b.-Auto Radial	251.122
	c.-Camioneta Bias	111.010
	d.-Camioneta Radial	340.373
	e.-Camion Bias	84.371
	f.-Camion Radial	75.177
	g.-OTR	617
	h.-Reencauche	59.750
	z.-Otras Marcas	34.420
	b.-Auto Radial	2.468
TARJETAS DE CREDITO	d.-Camioneta Radial	2.875
	b.-Auto Radial	271
TRANSPORTE CARGA	c.-Camioneta Bias	230
	f.-Camion Radial	2.714
	h.-Reencauche	1.547
	z.-Otras Marcas	30
	b.-Auto Radial	8.130
TRANSPORTISTAS	c.-Camioneta Bias	5.195
	d.-Camioneta Radial	12.553
	e.-Camion Bias	15.468
	f.-Camion Radial	327.654
	h.-Reencauche	61.236
	z.-Otras Marcas	11.066
Total general		3.346.652

**ANEXO 7**

TECNILLANTA S.A.

Ventas Trimestrales por Familia, periodo 2013

<b>LINEA</b>	<b>II TRIMESTRE</b>	<b>III TRIMESTRE</b>
b.-Auto Radial	554.848	552.692
c.-Camioneta Bias	166.315	190.969
d.-Camioneta Radial	1.051.319	928.114
e.-Camion Bias	224.678	222.993
f.-Camion Radial	1.581.757	1.022.767
g.-OTR	28.843	16.018
h.-Reencauche	206.440	183.339
j. Cuadrones - Motos	355	2.061
z.-Otras Marcas	195.180	227.700
<b>Total general</b>	<b>4.009.736</b>	<b>3.346.652</b>

**ANEXO 8**

Tecnillanta S.A.  
Cuadro de Ventas por familia 2013

<b>ORIGEN</b>	<b>(Todas)</b>
<b>AÑO</b>	<b>2013</b>
<b>VENDEDOR</b>	<b>(Todas)</b>
<b>MES</b>	<b>(Todas)</b>
<b>ALMACEN</b>	<b>(Todas)</b>
Etiquetas de fila	Suma de VTA_NETA
b.-Auto Radial	2.135.029
c.-Camioneta Bias	819.008
d.-Camioneta Radial	5.238.498
e.-Camion Bias	1.158.154
f.-Camion Radial	5.996.442
g.-OTR	56.512
h.-Reencauche	777.556
j. Cuadrones - Motos	7.826
z.-Otras Marcas	894.782
<b>Total general</b>	<b>17.083.807</b>

## ANEXO 9

**TECNILLANTA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**ACTIVOS**

	<b>2012</b> (en U.S. dólares)	<b>2011</b>	diferencia	%
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	52.678	19.388	33.290	172%
Cuentas por Cobrar Comerciales	2.706.968	2.067.249	639.719	31%
Compañías Relacionadas	221.291	322.809	-101.518	-31%
Cuentas por Cobrar Empleados	40.689	20.312	20.377	100%
Activos por impuestos corrientes	233.885	112.446	121.439	108%
Otros activos no Financieros	19.916	95.060	-75.144	-79%
Deterioro de Cuentas por cobrar	-70.790	-25.500	-45.290	178%
Inventarios	1.166.069	1.144.650	21.419	2%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>4.370.706</b>	<b>3.756.414</b>	<b>614.292</b>	<b>16%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES:</b>				
Inmovilizado Material	1.126.596	843.032	283.564	34%
Inversión en acciones	144.528	144.528		
Gastos pagados por anticipado	6.114	17.853	-11.739	-66%
Activos por impuestos diferidos	-	41.609		
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>1.277.238</b>	<b>1.047.022</b>	<b>230.216</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5.647.944</b>	<b>4.803.436</b>	<b>844.508</b>	<b>18%</b>

**PASIVOS Y PATRIMONIO**  
**DE LOS ACCIONISTAS**

	<b>2012</b> (en U.S. dólares)	<b>2011</b>	diferencia	%
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>				
Pasivos Financieros (Porción corriente obligaciones bancarias y financieras a largo plazo)	186.467	315.810	-129.343	-41%
Cuentas por pagar comerciales	264.059	333.101	-69.042	-21%
Pasivos por impuestos corrientes	169.178	31.016	138.162	445%
Compañías relacionadas	3.270.073	3.114.534	155.539	5%
Pasivos por ventas diferidas	7.387	37.331	-29.944	-80%
Otros pasivos no financieros	73.605	15.521	58.084	374%
Prestaciones y beneficios sociales	87.516	93.785	-6.269	-7%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>4.058.285</b>	<b>3.941.098</b>	<b>117.187</b>	<b>3%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>				
Pasivos financieros de largo plazo	-	44.445		
Beneficios definidos por jubilación patronal	27.187	19.906	7.281	37%
Beneficios definidos por desahucio				
Pasivos por Impuestos Diferidos	5.465	2.425	3.040	125%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>32.652</b>	<b>66.776</b>	<b>-34.124</b>	<b>-51%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.090.937</b>	<b>4.007.874</b>	<b>83.063</b>	<b>2%</b>
<b>PATRIMONIO:</b>				
Capital social	569.480	569.480		
Reserva legal	173.006	147.887	25.119	17%
Adopción NIIF	-161.146	-161.146		
Futura capitalización	606.423	9.800	596.623	6088%
Resultados Acumulados años anteriores	204.422	-21.648	226.070	-1044%
Resultados Ejercicio	164.822	251.189	-86.367	-34%
<b>Total patrimonio</b>	<b>1.557.007</b>	<b>795.562</b>	<b>761.445</b>	<b>96%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.647.944</b>	<b>4.803.436</b>	<b>844.508</b>	<b>18%</b>

1.557.007



## ANEXO 10

**TECNILLANTA**  
**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL**  
**POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2011</u></b>		
	<b>(en U.S. dólares)</b>		<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>14.903.385</b>	<b>15.375.745</b>	<b>-472.360</b>	<b>-3%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b><u>-12.642.383</u></b>	<b><u>-13.393.985</u></b>	<b><u>751.602</u></b>	<b>-6%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>2.261.002</b>	<b>1.981.760</b>	<b>279.242</b>	<b>14%</b>
Gastos de ventas	-1.045.640	-952.039	-93.601	10%
Gastos de administración	-504.259	-549.209	44.950	-8%
Otros ingresos / egresos	<u>-343.509</u>	<u>-150.645</u>	-192.864	128%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b><u>367.594</u></b>	<b><u>329.867</u></b>	<b><u>37.727</u></b>	<b>11%</b>
Participación de los trabajadores	-55.147	-57.337	2.190	-4%
Impuesto a la renta	-147.625	-67.511	-80.114	119%
Total	<u>-202.772</u>	<u>-124.848</u>	-77.924	62%
<b>UTILIDAD DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO</b>				
<b>INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b><u>164.822</u></b>	<b><u>205.019</u></b>	<b><u>-40.197</u></b>	<b>-20%</b>